

ESHTE – Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

TURISMO E TRANSPORTES: ESTUDO DE FROTA DE UMA COMPANHIA AÉREA

Relatório Profissional apresentado no âmbito do processo de obtenção do Título
de Especialista em Turismo e Lazer (812)

Jorge Manuel de Oliveira Flor Abrantes

2012

Resumo

O transporte aéreo, como reconhecido pelas principais organizações internacionais, tem dado e continuará a dar um contributo importante para o desenvolvimento do turismo. A ligação direta entre transportes e turismo tem, contudo, sido investigada de forma individual pelos transportes e pelo turismo e raramente se dá a combinação entre ambas as realidades.

O processo de seleção de frota numa empresa de transporte aéreo, independentemente, do seu modelo de negócio, tem um papel fundamental na estratégia de longo prazo da empresa, seja pelo volume de investimento a realizar, seja pela duração dos contratos a negociar. Mas só com o crescimento das frotas se continuará a assistir ao crescimento do turismo. No entanto, as empresas e organizações turísticas desconhecem, quase sempre, qual o processo que está por detrás da seleção de um novo avião.

Numa empresa *charter* esse processo e inerente risco é ainda mais complexo, face à imprevisibilidade da procura, decorrente do seu modelo de negócio, onde a falta de regularidade na operação pode assumir papel predominante.

O objetivo do presente relatório é analisar o processo de incorporação de um novo avião na frota de uma empresa aérea, tendo em consideração o comportamento do mercado e os pressupostos definidos ao nível dos rendimentos e gastos previsionais ao longo da vida do contrato. Ao mesmo tempo, pretende-se sensibilizar os decisores no setor do turismo sobre um novo modo de olhar o negócio de uma companhia aérea para potenciar sinergias futuras em prol do turismo.

A necessidade de conjugação de diferentes hipóteses de trabalho, devido à volatilidade da operação – e considerados quer em modelo de negócio aéreo *charter* quer como companhia regular –, leva, mesmo assim, a que o investimento a empreender tenha de ser muito bem ponderado, face aos riscos associados às alterações de mercado e de rubricas operacionais com impacto direto na exploração.

Palavras-chave: companhia aérea de baixo custo, companhia aérea *charter*, companhia aérea regular, modelo híbrido, seleção de frota, turismo e transportes

Abstract

Air transportation, as recognised by the main international organizations, has given and will continue to give an important contribution for the development of tourism. The direct relation between transports and tourism is being investigated on an individual basis by transports or by tourism and the combination of both realities rarely happens.

Fleet planning in an airline, independently of its business model, has a fundamental role in the long term strategy of the company by the volume of investment to carry out or by the duration of the contracts to be negotiate. But tourism will continue to grow only if airline fleet will grow. Nevertheless, touristic companies and organisations do not know the process that is behind the selection of a new aircraft.

In a charter airline that process and inherent risk is even more complex due to the unpredictability of demand, resulting from its business model, where the lack of regularity in the operation can have a predominant role.

The objective of the present report is to analyse the process of incorporation of a new aircraft in the fleet of an airline, considering the behaviour of the market and the assumptions defined in terms of provisional revenues and costs during the live of a contract. At the same time, it is intended to sensibilize the decision makers of the tourism sector to have a new way of looking to the business of an airline to strength future synergies on behalf of tourism.

The necessity of conjunction of diferent working hyphotesis due to the volatility of the operation – and considered in the charter business model as well as schedule airline – brings, even so, that the investment to undertake has to be deeply weight, due to the risks associated with the market alterations and the operational issues with direct impact in the explotation.

Keywords: charter airline, hybrid model, fleet planning, low cost airline, tourism and transports, scheduled airline

Índice

	Pág.
Resumo	3
Abstract	4
Índice	5
Índice de figuras	8
Índice de tabelas	9
Índice de abreviaturas, termos e símbolos	11
Ponto Prévio	17
1. Sumário Executivo	23
2. Âmbito do Relatório	43
3. Turismo e Transporte Aéreo	47
3.1. Enquadramento conceptual	47
3.2. Complementaridade entre transporte aéreo e turismo	57
3.3. O futuro do turismo e do transporte aéreo	58
3.4. Integração entre transporte aéreo e turismo: o caso do Dubai	64
4. A atividade <i>charter</i> e os seus negócios	67
5. Caracterização do tipo de avião e escolha prévia	75
6. Principais características técnicas do avião selecionado	79
6.1. Dados gerais	79
6.2. Dados de inspeção	79
6.3. Motores	79
6.4. Trens de aterragem	80
7. Análise previsional dos rendimentos e gastos estimados: principais pressupostos de base	81
8. Hipótese A – Opção assente na programação turística	83
8.1. Ano Um	83
8.1.1. Enquadramento dos negócios	83
8.1.2. Horas voadas e lugares disponibilizados	84
8.1.3. Rendimentos	85
8.1.4. Gastos operacionais	86
8.1.4.1. Combustíveis	86

	Pág.
8.1.4.2. Manutenção	86
8.1.4.3. Pessoal operacional	88
8.1.4.4. Formação	89
8.1.4.5. Deslocações e estadas	89
8.1.4.6. Taxas	90
8.1.4.7. <i>Handling</i>	91
8.1.4.8. <i>Inflight entertainment</i>	92
8.1.4.9. <i>Leasing</i>	93
8.1.4.10. Seguros	93
8.1.4.11. Comunicações	93
8.1.4.12. Honorários	94
8.1.4.13. Trabalhos especializados	94
8.1.4.14. Outros custos	94
8.1.4.15. Gastos de natureza não operacional (gastos de estrutura)	94
8.1.4.16. Gastos financeiros	95
8.1.5. Demonstração de Resultados	95
8.2. Ano Dois	97
8.3. Ano Três	98
8.4. Ano Quatro	100
8.5. Ano Cinco	101
8.6. Ano Seis	102
8.7. Mapas resumo	103
8.8. Cálculo das Margens	105
8.9 Análises de sensibilidade	106
9. Mercado da operação turística – novos desenvolvimentos e implicações na operação	109
9.1. Enquadramento do modelo de negócio	109
9.2. <i>Long haul low cost</i> : enquadramento conceptual	110
9.2.1. Modelo de negócio <i>low cost</i>	110
9.2.2. <i>Long haul low cost</i>	115
9.2.3. Impactos diretos na operação e organização da empresa	117
9.2.3.1. Aspetos comerciais	117

	Pág.
9.2.3.2. Aspetos tecnológicos	119
9.2.3.3. Aspetos financeiros	120
9.2.3.4. Impactos na organização	121
10. Hipótese B – Opção assente na programação regular	123
10.1. Enquadramento	123
10.2. Rendimentos de exploração	123
10.3. Gastos de exploração	126
10.3.1. <i>Marketing</i> e Publicidade	126
10.3.2. Gastos com tráfego	126
10.3.3. Estrutura comercial	127
10.3.4. Gastos financeiros	128
10.4. Investimentos	128
10.4.1. <i>ULDs</i>	128
10.4.2 Investimentos tecnológicos	129
10.5. Demonstrações de Resultados	129
10.6. Cálculo das Margens	131
10.7. Análises de sensibilidade	133
11. Análise e discussão dos resultados apurados	135
12. Conclusões	141
Bibliografia	145

Índice de figuras

	Pág.
Figura nº SE 1 – O papel dos transportes nas dinâmicas entre oferta e procura turística	24
Figura nº SE 2 – Sistema Turístico de Leiper	25
Figura nº SE 3 – Evolução dos <i>RPKs</i> e das Chegadas de Turistas Internacionais (1996-2013)	25
Figura nº SE 4 – Chegadas de Turistas Internacionais por meio de transporte (1980-2030)	26
Figura nº SE 5 – Negócio <i>Charter</i>	29
Figura nº 1 – A indústria do Transporte aéreo	51
Figura nº 2 – Os cinco principais setores de viagens e turismo	52
Figura nº 3 – O papel dos transportes nas dinâmicas entre oferta e procura turística	53
Figura nº 4 – Sistema Turístico de Leiper	55
Figura nº 5 – Evolução dos <i>RPKs</i> e das Chegadas de Turistas Internacionais (1996-2013)	57
Figura nº 6 – Chegadas de Turistas Internacionais por meio de transporte (1980-2030)	59
Figura nº 7 – Tráfego Aéreo mundial por região (1991-2031)	60
Figura nº 8 – Tráfego Aéreo mundial por região/destino (2011-2031)	61
Figura nº 9 – Crescimento do tráfego por região (2011-2031)	63
Figura nº 10 – Necessidades de frota(2011-2031)	64
Figura nº 11 – Contribuição da aviação para o PIB do Dubai	66
Figura nº 12 – Negócio <i>Charter</i>	70
Figura nº 13 – Evolução das <i>low cost</i> no mercado mundial (2001-2012)	111

Índice de tabelas

	Pág.
Tabela nº SE 1 – Análise das <i>performances</i> e características – Airbus <i>versus</i> Boeing	30
Tabela nº SE 2 – Demonstrações de Resultados (Hipótese A)	32
Tabela nº SE 3 – Cálculo das Margens (Hipótese A)	33
Tabela nº SE 4 – Análises de Sensibilidade (Hipótese A)	33
Tabela nº SE 5 – Indicadores de <i>Performance</i> (Hipótese B)	37
Tabela nº SE 6 – Demonstrações de Resultados (Hipótese B)	39
Tabela nº SE 7 – Análises de Sensibilidade (Hipótese B)	40
Tabela nº SE 8 – Demonstrações de Resultados – Comparação de Hipóteses	40
Tabela nº SE 9 – Análises de Sensibilidade – Comparação de Hipóteses (A vs B)	41
Tabela nº 1 – Chegadas de Turistas internacionais por meio de transporte (%)	51
Tabela nº 2 – Turismo internacional por região de destino (1980-2030)	59
Tabela nº 3 – Processo de seleção de frota	75
Tabela nº 4 – Critérios de seleção de frota	77
Tabela nº 5 – Análise das <i>performances</i> e características – Airbus <i>versus</i> Boeing	77
Tabela nº 6 – Plano de Exploração – Programação Turística	83
Tabela nº 7 – Programação Anual – Ano Um (Hipótese A)	84
Tabela nº 8 – Horas Voadas – Ano Um (Hipótese A)	85
Tabela nº 9 – Rendimentos – Ano Um (Hipótese A)	85
Tabela nº 10 – Gastos com combustíveis – Ano Um (Hipótese A)	86
Tabela nº 11 – Gastos com manutenção – Ano Um (Hipótese A)	88
Tabela nº 12 – Gastos com pessoal operacional – Ano Um (Hipótese A)	89
Tabela nº 13 – Gastos com deslocações e estadias – Ano Um (Hipótese A)	90
Tabela nº 14 – Gastos com taxas – Ano Um (Hipótese A)	91
Tabela nº 15 – Gastos com <i>handling</i> – Ano Um (Hipótese A)	92
Tabela nº 16 – Gastos com <i>inflight entertainment</i> – Ano Um (Hipótese A)	92
Tabela nº 17 – Gastos com rendas – <i>leasings</i> – Ano Um (Hipótese A)	93
Tabela nº 18 – Outros custos – Ano Um (Hipótese A)	94
Tabela nº 19 – Demonstração de Resultados – Ano Um (Hipótese A)	96
Tabela nº 20 – Rendimentos – Ano Dois (Hipótese A)	97
Tabela nº 21 – Horas Voadas – Ano Três (Hipótese A)	99

	Pág.
Tabela nº 22 – Rendimentos – Ano Três (Hipótese A)	99
Tabela nº 23 – Horas Voadas – Ano Quatro (Hipótese A)	100
Tabela nº 24 – Rendimentos – Ano Quatro (Hipótese A)	101
Tabela nº 25 – Rendimentos – Ano Cinco (Hipótese A)	102
Tabela nº 26 – Indicadores de <i>Performance</i> (Hipótese A)	103
Tabela nº 27 – Demonstrações de Resultados (Hipótese A)	104
Tabela nº 28 – Cálculo de Margens (Hipótese A)	105
Tabela nº 29 – Análises de Sensibilidade (Hipótese A)	106
Tabela nº 30 – Comparação do produto nas <i>LCCs</i> , companhias <i>charters</i> e companhias tradicionais	112
Tabela nº 31 – Tráfego comercial de passageiros na Europa (%) nos aeroportos de Lisboa e Porto (2002 – 2011)	114
Tabela nº 33 – Indicadores de <i>Performance</i> (Hipótese B)	125
Tabela nº 33 – Gastos com estrutura comercial (Hipótese B)	128
Tabela nº 34 – Demonstrações de Resultados (Hipótese B)	131
Tabela nº 35 – Cálculo de Margens (Hipótese B)	132
Tabela nº 36 – Análises de Sensibilidade (Hipótese B)	133
Tabela nº 37 – Demonstrações de Resultados – Comparação de Hipóteses	135
Tabela nº 38 – Análises de Sensibilidade – Comparação de Hipóteses (A vs B)	137

Lista de abreviaturas, termos e símbolos

<i>ACMI</i>	<i>Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance</i> (também representado por <i>A.C.M.I.</i>)
<i>Ad hoc</i>	Voo realizado de natureza pontual
<i>Airline Deregulation Act</i>	Lei federal americana que marca o início do processo de liberalização do transporte aéreo nos E.U.A.
<i>Air waybill (AWB)</i>	Carta de porte
ANSP	<i>Air Navigation System Providers</i> (em português, centros de navegação aérea – em Portugal, a NAV)
art.	Artigo
ANA	Aeroportos de Portugal
<i>Ancillary Revenues</i>	Rendimentos adicionais gerados de fontes de receita não diretamente ligadas ao bilhete, como sejam, bagagem, <i>catering</i> , taxas de cartão de crédito, entre outras
APAVT	Associação Portuguesa dos Agentes de Viagens e Turismo
ASA	Acordos de Serviço Aéreo (vulgo Acordos Bilaterais)
ATAG	Air Transport Action Group
<i>Bermuda Type Agreement</i>	Acordo bilateral, assinado em 1946, entre os E.U.A. e o R.U., que veio servir de modelo para futuros acordos bilaterais
<i>BSP</i>	<i>Billing Settlement Plan</i> (sistema de pagamento utilizado entre as companhias aéreas e as agências de viagens)
<i>Brokerage</i>	Acordo de intermediação remunerado em função da produção
<i>Buy back</i>	Operação de recompra (e recolocação do avião)
<i>C Check</i>	Trabalhos mandatórios de manutenção realizados por calendário ou horas voadas (e definidos pelo construtor)
<i>Call sign</i>	Código de identificação da companhia aérea (normalmente utilizado para identificar a companhia nas comunicações ar-terra)
CASS	<i>Cargo Accounts Settlement Systems</i> (idêntico ao <i>BSP</i> mas para as agências de carga)

<i>Catering</i>	Serviço de fornecimento de refeições a bordo dos aviões
CE	Comunidade Europeia
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
COA	Certificado de Operador Aéreo
CRS	<i>Computerised Reservation Systems</i> (sistemas de reservas)
CY	Classes de reserva (C – <i>Business Class</i> ; Y – <i>Economy Class</i>)
<i>delivery</i>	Entrega do avião pelo <i>lessor</i> ao <i>lessee</i> (em contratos de <i>wet</i> ou <i>dry lease</i>)
<i>Dry lease</i>	Contrato de cedência do avião através do pagamento de uma renda
D.R.	Diário da República
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i> (em português, resultados antes de juros, taxas, depreciação e amortização)
EBITDAR	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation, amortization and rents</i> (em português, resultados antes de juros, taxas, depreciação e amortização e rendas)
EBTDA	<i>Earnings before taxes, depreciation and amortization</i> (em português, resultados antes de taxas, depreciação e amortização)
EC	<i>European Community</i> (em português, Comunidade Europeia)
<i>Empty leg</i>	Voo em vazio (sem passageiros pagantes)
<i>Engine Performance Restoration</i>	Ratio de utilização de motores (quanto mais elevado menor o desgaste no motor)
<i>et al.</i>	<i>Et alii</i> (e outros)
ETOPS	<i>Extended Twin (engine) operations</i> (operação com aviões de dois motores em voos longos)
euro	Moeda europeia também representada por Eur ou €
E.U.A.	Estados Unidos da América (em inglês, USA)
ex.	Exemplo

<i>FC</i>	<i>Flight Cycle</i> (ciclos de motor utilizados em cada voo)
<i>FH</i>	<i>Flight Hour</i> (Horas de voo – HV)
<i>Fleet Planning</i>	Planeamento da frota (processo de seleção de frota)
<i>Full Economy</i>	Classe única de serviço (económica ou turística)
<i>FSC</i>	<i>Full Service Carriers</i> (em português, companhias aéreas tradicionais - transporte de passageiros, carga e correio)
<i>Galleys</i>	Cozinhas (no avião)
<i>GDS</i>	<i>Global Distribution Systems</i> (sistemas globais de distribuição, sendo os mais conhecidos o <i>Galileo</i> , o <i>Amadeus</i> e o <i>Sabre</i>)
<i>GSA</i>	<i>General Sales Agent</i> (Agente Geral de Vendas)
<i>Hajj</i>	Peregrinação anual efetuada pelos muçulmanos a Meca
<i>Handling</i>	Serviço de aeroporto que inclui, entre outras funções, <i>check-in</i> , despacho de bagagem e despacho do avião
<i>Hub</i>	Placa de distribuição de tráfego, muitas vezes traduzido na capacidade de <i>feeding/defeeting</i> de uma companhia aérea, ou seja, de trazer passageiros de vários destinos para o aeroporto onde tem a sua base de operação (<i>feeding</i>) e distribuí-los depois para os destinos onde opera (<i>defeeting</i>)
<i>HV</i>	Hora de voo
<i>IATA</i>	<i>International Air Transport Association</i> (em português, Associação Internacional das Transportadoras Aéreas)
<i>IBE</i>	<i>Internet Booking Engine</i> (em português, motor de reservas online)
<i>ICAO</i>	<i>International Civil Aviation Organization</i> (em português, Organização da Aviação Civil Internacional)
<i>ICH</i>	<i>IATA Clearing House</i> (Câmara de compensação entre as companhias aéreas para bilhetes voados entre si)
<i>INAC</i>	Instituto Nacional de Aviação Civil
<i>Inflight entertainment (IFE)</i>	Serviços disponibilizados dentro do avião aos passageiros (refeições, entretenimento a bordo, vendas a bordo, entre outros)
<i>Interlining</i>	Capacidade de um passageiro poder realizar uma viagem de

	avião utilizando várias companhias aéreas e um único bilhete
Inverno IATA	Período compreendido entre outubro e março
<i>ITC</i>	<i>Inclusive Tour Charter</i> (pacote turístico)
<i>Jet Fuel</i>	Combustível de avião
<i>kg</i>	Quilograma
<i>km</i>	<i>Quilómetro</i>
<i>LCC</i>	<i>Low Cost Carrier</i> (em português, companhias aéreas de baixo custo)
<i>Lessee</i>	Entidade que freta o avião
<i>Lessor</i>	Entidade que disponibiliza o avião
<i>LLPs (Limited Life Parts)</i>	Peças de vida limitada (substituídas por uso ou calendário)
<i>Load Factor</i>	Coeficiente de ocupação dos voos
<i>Long haul low cost</i>	Voo de longo curso operado por companhia aérea de baixo custo
<i>Management</i>	Contrato de gestão
<i>MEL</i>	<i>Minimum Equipment List</i> (lista mínima de equipamentos, com a qual a operação aérea se pode realizar)
<i>MITA</i>	<i>Multilateral Interline Traffic Agreement</i> , ou seja, acordo multilateral entre as companhias aéreas para aceitação de bilhetes
<i>MRO</i>	<i>Maintenance, Repair and Overhaul</i> (empresa de manutenção aérea)
<i>MTOW</i>	<i>Maximum Take Off Weight</i> (peso máximo à decolagem)
nº	Número
nm	<i>Nautic miles</i> (em português, milhas náuticas). Cada milha náutica representa 1.852 metros.
OMT	Organização Mundial de Turismo
OTA	<i>Online Travel Agent</i> (agência de viagens online)
<i>Override Commission</i>	Comissão paga (em valor superior) à definida ao mercado, para fazer face a situações pontuais

<i>Part charter</i>	Venda de parte da capacidade a vários operadores turísticos (mais usual nas operações regulares)
Passageiro	Qualquer pessoa transportada por avião, à exceção dos membros da tripulação
<i>Payload</i>	Capacidade (medida em <i>kgs</i>) disponível no avião para transporte de passageiros e respetiva bagagem, assim como, para o transporte de carga comercial
PIB	Produto Interno Bruto
<i>Pitch</i>	Distância entre cada fila de cadeiras. Quanto maior o <i>pitch</i> maior o conforto, pois maior será a distância para a cadeira da frente
<i>PKU</i>	<i>Passenger Kilometres Used</i> (distância voada por passageiro)
PNC	Pessoal Navegante Comercial (tripulantes de cabine)
PNT	Pessoal Navegante Técnico (pilotos)
p.	Página
pp.	Entre páginas
Preços constantes	Preços sem inflação
<i>Rappel</i>	Pagamento adicional feito em função dos objetivos atingidos
<i>redelivery</i>	Devolução do avião pelo <i>lessee</i> ao <i>lessor</i> (em contratos de <i>wet</i> ou <i>dry lease</i>)
<i>RPK</i>	<i>Revenue Passengers Kilometre</i> (em português, passageiros pagantes por quilómetro voado)
<i>RT</i>	<i>Round Trip</i> (viagem de ida e volta)
R.U.	Reino Unido (em inglês, U.K.)
s.d.	Sem data
<i>Single Aisle</i>	Avião de corredor único (normalmente aviões de médio curso)
<i>Slot</i>	Autorização de uma companhia aérea para poder aterrar e descolar dentro de uma determinada faixa horária
<i>Spare Parts</i>	Peças sobressalentes (também designando por <i>sparcs</i>)
<i>Spare pooling</i>	Partilha de peças sobressalentes

<i>Specs</i>	Especificações do avião
ton	Tonelada
<i>TSLSV (Total since last shop visit)</i>	Tempo decorrido desde a última inspeção (<i>shop visit</i>)
<i>TSO (Time since overhaul)</i>	Tempo decorrido desde a última grande inspeção (revisão)
<i>Twin Aisle</i>	Avião de corredor duplo (normalmente aviões de longo curso)
UE	União Europeia
U.K.	<i>United Kingdom</i> (em português, Reino Unido)
<i>ULDs</i>	<i>Unit Load Device</i> (contentores onde é embarcada a carga e bagagem dos passageiros)
<i>Umrah</i>	Peregrinação a Meca realizada ao longo do ano
UNWTO	<i>United Nations World Tourism Organization</i> (em português, OMT)
<i>Usd</i>	<i>United States Dollar</i> (em português, dólares americanos), também representado por <i>USD</i> ou \$
Verão IATA	Período compreendido entre março e outubro
Voos de longo curso	Voos tradicionalmente mais longos utilizando aviões de dois corredores (<i>twin aisle aircrafts</i>)
Voos de médio curso	Voos tradicionalmente mais curtos utilizando aviões de um único corredor (<i>single aisle aircrafts</i>)
<i>Wet lease</i>	<i>ACMI</i> de longa duração
<i>Wide-body aircrafts</i>	Aviões de larga capacidade, utilizados em voos de longo curso
<i>WTTC</i>	<i>World Travel & Tourism Council</i>
<i>Yield</i>	Receita de Passagens/ <i>PKU</i> (receita por passageiro ponderada pela distância voada)
#	Motor
m ³	Metro cúbico

Ponto prévio

O relatório em apreço correspondeu, maioritariamente, a um trabalho efetuado, apresentado e discutido no âmbito profissional, integrado nas funções de Diretor Geral Comercial em empresa aérea de transporte aéreo não regular. Esse trabalho, agora melhorado, serviu de ponto de partida ao documento que se apresenta. Melhorado no sentido que incorpora novas realidades que, ao longo do tempo, foram integrando análises técnicas isoladas efetuadas internamente (ou integradas no projeto de base), à medida que novos dados e cenários (hipóteses) eram encarados e que o mercado ia evoluindo. Melhorado também, ao fazer a ponte entre o transporte aéreo e o turismo, na vertente mais estratégica e comercial de uma companhia aérea e dos seus impactos para o turismo.

O presente relatório visa, assim, conjugar duas realidades tradicionalmente trabalhadas isoladamente, ou seja, por um lado, as razões que levam as companhias aéreas a investir em frota e por outro, numa perspetiva mais passiva, os impactos que essa situação pode ter – e vai tendo – para o desenvolvimento do turismo.

Como refere Lumsdon e Page (*in* Page, 2009, p. 347), investigadores em transportes focam-se em assuntos de transportes, enquanto investigadores em turismo focam-se em turismo e nunca, na maioria dos casos, se dá uma combinação de ambos.

Deste modo, a experiência profissional do signatário em empresas de transporte aéreo (regulares e *charters*) e de turismo (quer na vertente hoteleira, quer na vertente de operador turístico) permitiu-lhe ter uma visão abrangente das necessidades de ambos os lados do negócio. Por um lado, na vertente aérea e enquanto fornecedor de serviços às empresas turísticas (principalmente no que respeita aos operadores turísticos e agências de viagens, na contratação de espaço em empresas regulares e *charters*) e, por outro lado, enquanto contratante desse espaço (na perspetiva de operador turístico) junto dessas mesmas empresas aéreas.

Se é mais evidente, na integração de uma visão mais holística do turismo, aquilo que move um operador turístico ou um agente de viagens na criação de produto para vender junto da rede de retalho e/ou dos consumidores finais (juntando ao avião, as restantes componentes de

alojamento e *transfers*, além do seguro, para a criação dos seus pacotes turísticos), é menos visível e conhecida, a motivação e as preocupações, quer técnicas quer comerciais, que levam uma empresa de transporte aéreo a investir em frota adicional.

O não investimento das companhias aéreas em frota significaria, para o turismo, maiores dificuldades de mobilidade dos turistas e, consequentemente, menores níveis de turistas transportados pela via aérea (desde 2002, o principal meio de transporte utilizado nas chegadas de turistas internacionais e, desde 2008, responsável por mais de 50% dessas chegadas).

Pretende-se, assim, dar a conhecer, neste estudo de caso, o modo, o processo e a terminologia utilizada em uma companhia aérea no estudo da sua frota (tradicionalmente designado por *fleet planning*), situação que passa, muitas vezes, à margem do próprio turismo, que se habituou a ver as companhias aéreas a liderar o processo de lançamento e transformação de alguns destinos turísticos, pelo lançamento de novas operações aéreas.

Assim aconteceu com os Açores quando, há muitos anos, se iniciaram os voos *charters* da Escandinávia para São Miguel¹, e assim está a acontecer com o Dubai, com o desenvolvimento empreendido pela Emirates Airlines e Flydubai, no lançamento de novos destinos, após um forte investimento em frota destas companhias aéreas, com 200 e 34 aviões encomendados para a Emirates e Flydubai, respetivamente (Dubai Airports, s.d.).

Um dos aspetos a ter em consideração prévia, quer neste quer em outros trabalhos profissionais realizados no âmbito de relações laborais em empresas (nesta e em anteriores experiências profissionais), respeita ao grau de confidencialidade exigido pela entidade empregadora relativo a todo e qualquer trabalho realizado no seu seio, assim como, à respetiva posse dos mesmos, quando realizados no seio da atividade profissional desenvolvida.

Mesmo sabendo-se que a informação em causa sofre rápida desatualização, como é apanágio em atividades com forte componente operacional, achou-se oportuno apresentar o presente

¹ Em 2000 o número de turistas suecos para os Açores atingiu os 51,4 mil turistas, tendo passado para os 173,6 mil turistas em 2001 (em 1999, antes da operação *charter*, o número era de 5.975 turistas suecos (INE, 2000-2002)).

trabalho com as fontes de informação e valores ajustados, de modo a garantir os exigidos níveis de confidencialidade impostos pela entidade empregadora. Tal situação não retira, contudo, qualquer valia técnica ao documento e pressupostos apresentados, que tem em consideração todos os passos internamente definidos, justificados, discutidos e aceites no âmbito da complexidade e rigor do trabalho efetuado.

Convém igualmente ter presente que, cada vez mais, no seio das empresas os relatórios são apresentados em forma de “apresentação” (quase sempre em *powerpoint*) o que leva a que, muito do conteúdo técnico e dos pressupostos utilizados são discutidos no momento dessa mesma apresentação (ou *à anteriori* para a respetiva validação dos mesmos). Essa situação leva a que, no presente caso, parte desses pressupostos indicados ao longo do estudo – e apresentados sob a forma literária – foram objeto de ratificação e aprovação superior aquando dessas apresentações e discussões técnicas internas.

Não será propositadamente considerado, neste trabalho, o processo de integração de frota na empresa (até porque se trata de um aspeto menos relacionado com o turismo), ou seja, medir-se quais os impactos globais que um novo avião representa para a empresa, quer na complementaridade da utilização com a frota já existente quer na adequação dos meios que melhor correspondam à sua utilização e gestão integrada dos mesmos e, consequentemente, dos impactos esperados nos resultados da empresa. Essa situação visa, uma vez mais, preservar a posição da empresa e seus resultados globais inerentes a essa integração global e potencial exposição da sua estratégia e visão empresarial.

Assim sendo, e de modo a valorizar a componente mais conceptual, dar-se-á, sempre que possível e considerado apropriado, um enquadramento mais teórico da temática em análise. Assim acontecerá na relação entre turismo e transportes, tal como no âmbito de uma melhor e mais profunda explicação do negócio de uma empresa de transporte aéreo não regular (vulgo *charter*). Do mesmo modo, a potencial oportunidade de exploração comercial como companhia aérea regular, num modelo de negócio *low cost*, apostada no mercado de longo curso (*long haul low cost*), tradicionalmente conhecido no mercado da aviação comercial como modelo híbrido (aposta na componente *charter*, com risco firme de espaço dos operadores turísticos, sendo que os lugares sobrantes são vendidos ao mercado final, como se de uma companhia aérea regular se tratasse) será igualmente abordado.

Por outro lado, muitos dos conceitos enumerados ao longo da presente análise não precisam de definições ou melhor caracterização quando analisados e discutidos no seio das empresas, uma vez a terminologia adotada ser do conhecimento corrente de todos os participantes. Mesmo assim, para facilitar uma melhor caracterização e enquadramento de alguns dos temas e termos utilizados, será dada especial atenção à explicação de aspetos menos conhecidos e que serão especificados na lista de abreviaturas, termos e símbolos.

Aproveitou-se igualmente para melhorar, como mencionado, alguns dos aspetos referidos no relatório inicial, efetuado num âmbito empresarial onde muitas das definições são inerentes ao próprio trabalho (e como tal, como referido anteriormente, do conhecimento dos profissionais em causa), assim como, para explorar a vertente regular, de modo a que possa sobressair, no presente relatório, duas realidades díspares em termos de negócio e com necessidades e enquadramentos totalmente diferentes, como sejam, o transporte aéreo regular e o transporte aéreo não regular.

O relatório de base e trabalhos subsequentes foram iniciados em 2010 e continuados ao longo de 2011 e princípio de 2012. Muito mudou desde esse período. Mudou o mercado turístico mundial e nacional, mudou o mercado dos operadores turísticos em Portugal e da sua capacidade (ou desejo) de programação em risco – o que levou a empresa a estudar alternativas de frota –, mudou a preferência dos consumidores (embora muita balizada pelo papel de criação de produto pelos próprios operadores turísticos). E mudou igualmente o mercado do transporte aéreo regular ou não regular, seja motivado por motivos externos (como é o caso mais paradigmático do custo com os combustíveis, do vulcão Eyjafjallajökull em abril de 2010, da crise financeira internacional ou, no caso nacional, pelas condicionantes motivadas pelo pedido de ajuda financeira), seja por sucessivas reorganizações internas (com custos sociais elevados) ou mesmo por falências de operadores aéreos no mercado.

Apesar de todas estas alterações havidas ao longo do tempo, não mudou o conteúdo técnico do presente relatório cujas premissas e pressupostos de base – quer ontem, hoje ou num futuro próximo – se manterão inalteráveis, pela sua capacidade de indução à decisão. Mesmo sabendo-se dos riscos que uma análise a médio longo prazo apresenta e da sustentabilidade de pressupostos a mais de dois/três anos, a análise foi efetuada a seis anos, tendo em atenção a duração do contrato de *leasing*.

Foi com esse espírito profissional e de conhecimento e experiência adquirida, ao longo dos anos, nas áreas de gestão e de direção de empresas em turismo (e em atividades comerciais em empresas de transporte aéreo, na conjugação direta com os operadores turísticos e clientes finais) e em atividades de docência em turismo, desde 1992, que se submete este trabalho de natureza profissional.

Pela pertinência do tema e sua abordagem, ao tentar sensibilizar as vertentes mais tradicionais de turismo para os aspetos mais internos de uma companhia aérea na sua gestão de frota, está-se ciente da importância e relevância do mesmo para a conjugação da problemática entre transporte aéreo e turismo.

Como mencionava o Presidente da Associação Portuguesa dos Agentes de Viagens e Turismo (APAVT) ao jornal *online* de turismo Presstur (2012a), aquando do 38º Congresso Nacional da APAVT, entre 6 e 9 de dezembro de 2012, *“Para nós, neste processo de privatização a questão mais importante que se deve resolver é o processo de crescimento da TAP. Esse é que não pode parar. (...)”*.

E crescer significa, quase sempre, nova frota ... Mas, saberão os interlocutores de turismo quais os problemas colocados a uma companhia aérea no processo de incorporação de novos aviões na frota? É esse o desafio a que se pretende dar resposta.

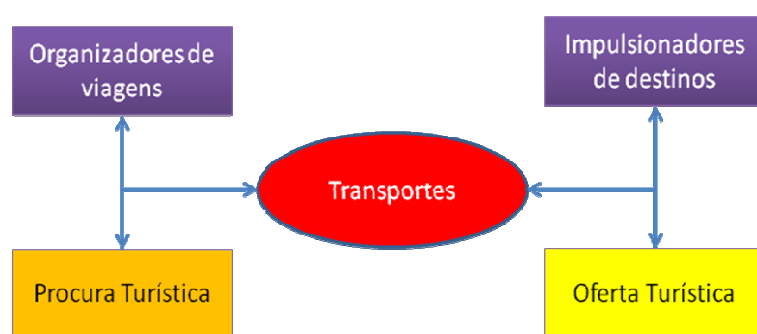
Lisboa, 22 de dezembro de 2012

1. Sumário Executivo

- 1.1. O âmbito do presente trabalho visa enquadrar a problemática entre turismo e transportes (no presente caso, transportes aéreos) e perceber como as companhias aéreas avaliam os impactos que decorrem da viabilização de novos aviões na sua frota.
- 1.2. No presente estudo de caso, pretende-se estudar a viabilidade de incorporação de um novo avião Airbus 330-200 na frota da empresa, capaz de dotá-la de meios produtivos mais atuais, com maior autonomia de voo e de maior capacidade de transporte de passageiros (turistas) e de carga.
- 1.3. A Organização Mundial de Turismo (OMT) lançou recentemente um relatório sob o título “*Global Report on Aviation - Responding to the needs of new tourism markets and destinations*”, onde o Secretário-geral da OMT, deixa claro, nas suas palavras iniciais, sobre a importância do transporte aéreo para o desenvolvimento do turismo, ao referir “*o extraordinário crescimento do turismo internacional nas últimas décadas – de 25 milhões de turistas em 1950 para os 990 milhões em 2011 – é principalmente devido aos desenvolvimentos no transporte aéreo, assim como, ao crescimento da riqueza nos países industrializados e emergentes e às forças da globalização. Mais de metade de todos os turistas internacionais chegam aos seus destinos pelo ar e a OMT prevê mais 23 milhões de turistas por ano a usarem os céus desde hoje até 2030*” (UNWTO, 2012a, p. 4).
- 1.4. São vários os autores e, em especial, a OMT que considera que o setor das viagens e turismo é uma indústria multifacetada onde os transportes e respetivas infraestruturas são fundamentais ao desenvolvimento do turismo.
- 1.5. Os transportes aéreos são, desde 2002, o principal meio de transporte utilizado nas chegadas de turistas internacionais, sendo que, a partir de 2008, concentram mais de 50% das chegadas em todos os meios de transporte. A evolução ao longo dos anos, permite evidenciar de forma clara, a importância que o transporte aéreo tem vindo a representar para o desenvolvimento do turismo, passando dos 38,5% em 1990 para os 42,9% em 2000 e os 51% em 2010 e 2011 (ou seja, mais 12,5 pontos percentuais desde os anos 90).

1.6. A importância dos transportes enquanto meio facilitador e agregador dos vários setores, leva a uma conjunção de interesses, não só da procura e oferta turística, mas também os restantes elementos capazes de contribuir decisivamente para o desenvolvimento do turismo, como sejam, os organizadores de turismo (no fundo, os operadores turísticos e demais entidades responsáveis pela criação de produto) e também os impulsionadores de destinos (as entidades oficiais que criam condições à promoção e à atratividade desses destinos nos mercados).

Figura nº SE 1
O papel dos transportes nas dinâmicas entre oferta e procura turística



Fonte: Adaptado de Middleton *et al.* (2009)

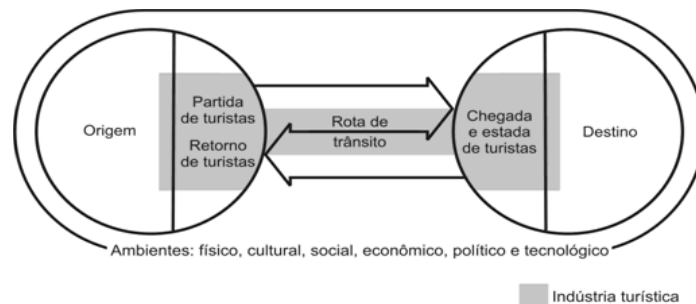
1.7. Também Leiper, tal como Beni, têm dado um forte contributo para a sustentabilidade da relação direta entre turismo e transportes. No caso de Leiper, a simplicidade e flexibilidade do seu modelo, realça a deslocação de pessoas (*departing and returning travellers*) assente em 3 noções de base, como sejam:

- φ Os turistas, enquanto atores do sistema e o que o turismo para eles representa;
- φ Os elementos geográficos, compostos pela região geradora (mercado gerador como motivador da viagem – procura), a região destino (mercado recetor como razão de ser da viagem – oferta) e a região de trânsito (distância origem - destino);
- φ A indústria do turismo, composta pelas organizações e atividades essenciais à criação e desenvolvimento do produto turístico.

1.8. Segundo Leiper, os elementos em si estão interligados espacial e funcionalmente, como sistema aberto interagindo entre si, sendo a indústria do turismo um conjunto de todas as

empresas, organizações e estruturas cujo objetivo é servir as necessidades e anseios dos turistas.

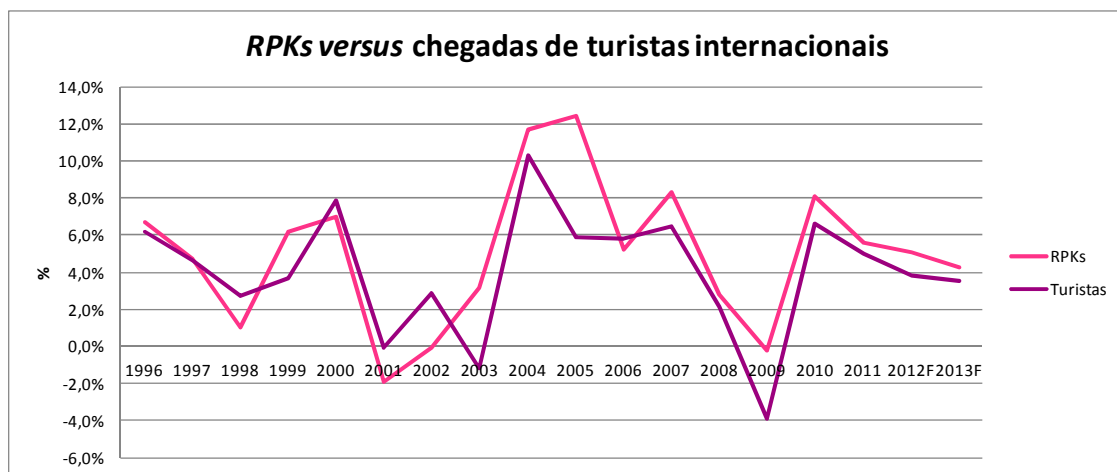
Figura nº SE 2
Sistema Turístico de Leiper



Fonte: Leiper (2002, in Santos 2007)

1.9. Comparando as chegadas internacionais de turistas e os passageiros pagantes embarcados (*RPKs*), de 1996 até 2013 (previsão), podemos constatar que existe uma forte adequação de valores ao longo dos anos, com uma tendência de acompanhamento de ambos os indicadores. A correlação (r) efetuada é de 0,804.

Figura nº SE 3
Evolução dos *RPKs* e das Chegadas de Turistas Internacionais (1996-2013)



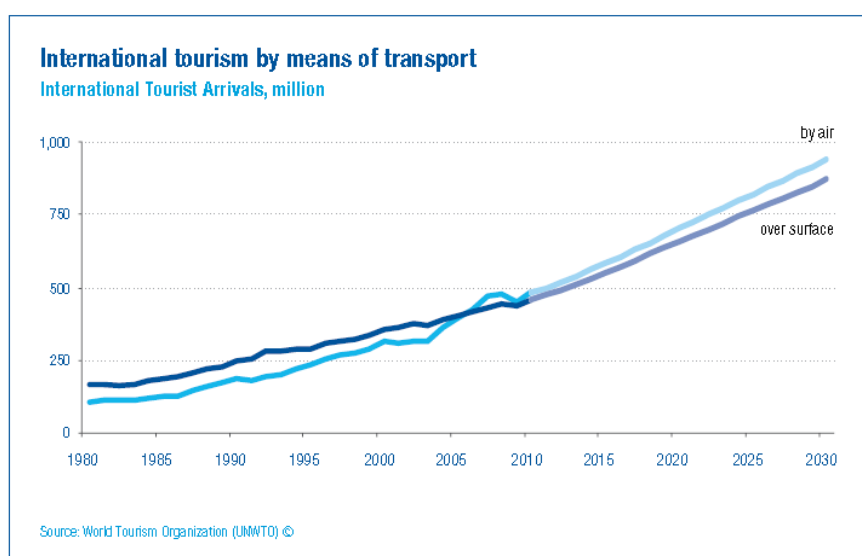
Fonte: Elaboração própria a partir de ICAO e IATA (Transporte Aéreo) e OMT (Turismo). F - Forecast

1.10. Esta situação anterior vem ao encontro de estudos efetuados pela OMT onde *o tráfego internacional de passageiros e os movimentos turísticos internacionais têm crescido a taxas similares nos últimos 20 anos* e onde a OMT tem claro, há largos anos, que *o*

transporte aéreo e o turismo são partes integrantes de um mesmo âmbito de produção, tráfico e consumo (...) (WTO, 1994, p. 8).

- 1.11. O relatório da OMT para o horizonte 2030, atualizando o anterior *Tourism Vision 2020* aponta para que, nessa data, o número de turistas internacionais atinja os 1,8 mil milhões, ou seja, que 5 milhões de turistas por dia ultrapassarão fronteiras, independentemente do motivo da sua viagem (UNWTO, 2011, p. 5).
- 1.12. O transporte aéreo, fruto de taxas de crescimento na ordem dos 1,1% entre 2010 e 2030, continuará a liderar as preferências de transporte dos turistas internacionais, com 52% das chegadas de turistas internacionais em 2030.

Figura nº SE 4
Chegadas de Turistas Internacionais por meio de transporte (1980-2030)



- 1.13. Ao longo dos anos, os destinos tradicionais, como são o caso das Américas (embora mais confinado à América do Norte) e Europa, têm vindo a perder a sua hegemonia em detrimento de novas realidades turísticas, como é o caso da região da Ásia e Pacífico ou do Médio Oriente. No caso das Américas, com uma quota de mercado de 22,5% em 1980 vê o seu peso reduzir-se em quase 10 pontos percentuais (13,7%), sendo que a Europa, apesar de se manter o principal destino internacional, vê perder a sua importância ao longo dos anos, à medida que novos destinos se vão afirmando (a Europa representava 64,1% de todas as chegadas internacionais em 1980, passando para os 41,1% em 2030).

1.14. A China assumir-se-á como o principal mercado internacional, sendo que, em 2011, já assumia a 3ª posição em termos de chegadas e o 4º lugar no que respeita às receitas de turistas internacionais. Em 2020, a China atingirá os 130 milhões de chegadas de turistas internacionais, com a França (principal destino de turistas internacionais ao longo dos anos) a registar os 106,1 milhões de turistas internacionais.

1.15. A conjugação de estatísticas de transporte aéreo e turismo, ao nível da Airbus, mostram que, em 2031, a China ultrapassará pela primeira vez, os E.U.A. em termos de tráfego transportado, com o mercado doméstico da China a assumir-se como o principal mercado aéreo mundial.

1.16. A IATA, através do seu documento *IATA Vision 2050* considera que o número de passageiros atinga, em 2050, os 16 mil milhões e que, só o desenvolvimento do mercado doméstico da China e Índia, permitirão contribuir decisivamente para os valores anunciados. O aumento da propensão à viagem destes mercados, que aumentará 4,6 vezes em 2031 *versus* 2011, estará em consonância com o esperado desenvolvimento de fluxos de tráfego, com impacto direto no desenvolvimento turístico.

1.17. A Boeing, assim como, a Airbus prevêm que, entre 2011 e 2031, as necessidades de frota, para acomodar o crescimento do tráfego (leia-se turistas) venha a duplicar (tal como já tinha duplicado nos 20 anos anteriores, tendo triplicado desde 1997).

De acordo com a Boeing, serão necessários 34.000 novos aviões no período considerado, dos quais 19.890 serão para crescimento orgânico das próprias companhias aéreas, para fazer face ao crescente número de passageiros, sendo que 14.110 serão para substituição de aviões atualmente existentes no mercado.

1.18. O caso do Dubai permite salientar a aposta coordenada que as várias entidades locais têm feito em prol do desenvolvimento do turismo. A criação de um plano estratégico para a preparação e diversificação da base industrial pós-petróleo, veio dar à aviação comercial – Emirates Airlines e Flydubai - um importante contributo no desenvolvimento

do turismo naquela região do Golfo com o aumento, entre outros aspetos, das conferências e exposições internacionais e o aumento das receitas do turismo.

1.19. O Dubai, tal como Singapura ou mesmo Abu Dhabi, têm utilizado estratégias verticais, numa coordenação entre as companhias aéreas, aeroportos, empresas turísticas e autoridades para incentivar a visita de passageiros, transformando essas cidades em fortes destinos turísticos.

1.20. O setor da aviação no Dubai emprega 58 mil pessoas diretas e induz mais 65.900 empregos em setores indiretamente dependentes da aviação, sendo responsável por 134 mil empregos no turismo. Globalmente, o setor da aviação suporta quase 260 mil empregos e contribui com 22,1 mil milhões de *Usd* para o PIB do Dubai (28% do PIB).

Espera-se que, em 2020, o contributo da aviação para o PIB ascenda aos 32% e que represente 22% do seu emprego, gerando cerca de 373 mil empregos diretos, indiretos e induzidos.

1.21. A atividade *charter* encontra-se regulamentada, em Portugal – e para países fora da União Europeia –, através do Decreto-Lei nº 19/82 de 18 de janeiro que considera, o transporte aéreo não regular, sem sujeição de normas de regularidade, continuidade ou frequência e respeitantes à utilização da capacidade integral da aeronave. Na União Europeia, as regras de exploração de serviços aéreos, independente da natureza regular ou *charter* da companhia aérea, encontra-se regulamentada através do Regulamento (CE) nº 1008/2008, de 24 de setembro, do Parlamento Europeu e do Conselho.

1.22. Os principais negócios das companhias aéreas *charters* encontram-se segmentados em: voos de programação turística, voos *ad-hocs*, voos em *ACMI* ou *Wet lease*, *management* e *brokerage*. O quadro seguinte sintetiza o negócio *charter* quanto ao tipo de operação/remuneração, risco do negócio e margens.

Figura nº SE 5

Negócio *charter*

Tipo de negócio	Tipo de operação	Risco de negócio	Margens
Programação turística	<i>Full charter</i>	Moderadamente baixo	Baixas
Voos <i>ad-hoc</i>	<i>Full charter</i>	Alto	Moderadamente baixas
<i>ACMI/Wet lease</i>	<i>Block Hour</i>	Alto	Altas
<i>Management</i>	<i>Fee</i>	Nulo	Moderadamente altas
<i>Brokerage</i>	<i>Mark up/Comissão</i>	Nulo	Baixas

Fonte: Produção própria

1.23. Entende-se por operação em *full charter*, aquela em que a companhia aérea é responsável por todos os rendimentos e gastos gerados na operação, enquanto nos voos em *ACMI/Wet lease*, a empresa *charter* apenas é responsável pelos gastos inerentes ao avião, tripulação, manutenção e seguros, com todos os restantes gastos a serem suportados pela empresa contratante. No caso do *Management*, o valor cobrado varia com o tipo e extensão da intervenção contratada (que pode ir desde a utilização de tripulações até um cenário mais global com inclusão do avião no seu COA²), gestão da aeronavegabilidade e manutenção, enquanto no negócio de *brokerage*, a companhia *charter* atua como mero intermediário, sendo remunerada por tal e em função do negócio angariado.

1.24. A escolha do avião, tratando-se de um avião de longo curso, recaiu sobre os construtores Boeing e Airbus. A análise incidiu, deste modo, sobre os modelos Airbus 330 e 340 e sobre os modelos 767 e 777 da Boeing. Os critérios de base para a validação e ordenação da grelha de decisão tiveram em consideração não só as sinergias com a frota atual (a preferência por Airbus decorre do histórico deste tipo de avião na empresa); operação e certificação dos modelos em Portugal; existência de estações de manutenção em Portugal certificadas para o efeito; motorização dos vários modelos; configurações

² Certificado de operador aéreo

acima dos 300 lugares e modelo financeiro apresentado ao nível do valor das rendas de *leasing* e reservas de manutenção, assim como, atratividade para os negócios de operação turística e outros.

Tabela nº SE 1

Análise das *performances* e características - Airbus *versus* Boeing

Performances / Características	Airbus				Boeing			
	Airbus 330		Airbus 340		Boeing 767		Boeing 777	
	200	300	300	500	200 ER	300 ER	200 ER	300 ER
Capacidade (lugares)	253-380	295-440	295-440	313-375	181-255	218-350	301-440	368-550
Distância (nm)	6850	5850	7400	9000	6385	5990	7725	6005
Distância (km)	12700	10800	13700	16670	12195	11070	14305	11120
MTOW (ton)	230	230	275	372	179	187	298	299
Carga (Volume total - m3)	136	162,8	162,8	153,9	90,1	118,4	151	202

Fonte: Sites da Boeing e da Airbus

- 1.25. Em função do perfil das rotas a operar pela empresa, seja na sua operação *charter* regular ao serviço dos operadores turísticos, seja nas rotas previstas para a sua utilização no *Hajj* (realização de voos para a peregrinação a Meca, onde o mercado da Indonésia tem elevado potencial), assim como, nos custos de *leasing* e de reservas e a disponibilidade de avião levam a que o modelo a considerar para enquadramento económico e técnico seja o Airbus 330-200.
- 1.26. A avaliação preliminar efetuada sobre o modelo selecionado mostra que os motores e trens de aterragem se apresentam com elevado potencial, sendo que o aspeto mais crítico e oneroso poderá advir da próxima manutenção estrutural (15 anos).
- 1.27. Foram equacionadas duas hipóteses de projeto, tendo em atenção o potencial do mercado de programação turística para a empresa (modelo *charter*) e posterior transformação da empresa em companhia regular (modelo regular):
 - Hipótese A – Operação assente na programação turística (modelo *charter*);
 - Hipótese B – Operação assente em voos regulares (modelo regular).

Esta caracterização inicial permitiu vislumbrar qual o caminho que a empresa deve privilegiar quando confrontada com oportunidades comerciais que se traduzem em forte ocupação dos meios produtivos e por necessidades inerentes às alterações de modelo de negócio. Esta última solução, permitirá satisfazer as necessidades dos operadores turísticos (com menor risco contratado), ao mesmo tempo, que permitirá à empresa comercializar junto do mercado do consumidor final, os lugares não tomados em risco por estes (num modelo considerado como “híbrido”).

- 1.28. A análise foi efetuada a preços constantes, com uma taxa de câmbio de $\text{Eur}=1,4 \text{ Usd}$.
- 1.29. A análise da Hipótese A assentou num plano de exploração, com base na programação turística dos operadores, que contempla 3 voos anuais de base (Cancun, Varadero e Montego Bay/Samaná), com reforços no verão (voos do Porto para Cancun e Punta Cana) e na Páscoa/fim do ano para o Nordeste Brasileiro (Natal e Salvador). No Ano Dois, a operação é reforçada com mais um voo de base anual para Punta Cana, a partir do início do verão IATA. Esta situação permite gerar, em termos médios, valores de rendimentos entre os 43,7 – 46,8 milhões de euros, dependendo da existência (ou não) de trabalhos mandatórios de manutenção ao longo dos anos da operação.
- 1.30. Os gastos de exploração variam em função das horas voadas, ciclos de motor e/ou de necessidades de calendário, meios humanos e natureza do negócio (em *ACMI e Wet lease* os gastos variáveis são suportados pela companhia contratante). Os mesmos são apresentados, com detalhe, no ponto 7.1.4. do presente relatório, de modo a melhor se poder perspetivar sobre a sua adequabilidade e, por outro lado, para um melhor conhecimento e sensibilização à operação turística. Gastos com combustíveis, manutenção e pessoal têm um forte impacto na estrutura de gastos da empresa.
- 1.31. O impacto da renda do *leasing*, assim como, os gastos de estrutura levam a que a empresa veja grande parte do seu EBITDAR consumido, com reflexos na rentabilidade (EBTDA) gerada, que se mostra, em todos os casos, positiva ao longo dos vários anos, sendo que, nos Anos sem trabalhos de manutenção este valor ultrapassa os 7 milhões de

euros. Globalmente, ao longo do período em análise, o EBTDA é superior a 35 milhões de euros.

Tabela nº SE 2
Demonstrações de Resultados (Hipótese A)

Rúbricas		Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
(+)	Full Charter	17.958.150	42.501.375	42.427.350	45.432.450	42.356.475	45.037.125	235.712.925
(+)	ACMI	1.036.800	1.689.600	1.497.600	1.689.600	1.651.200	1.766.400	9.331.200
(+)	Perda de Rendimentos	0	0	-171.720	0	-171.720	0	-343.440
(=)	Rendimentos de Exploração	18.994.950	44.190.975	43.753.230	47.122.050	43.835.955	46.803.525	244.700.685
(-)	Remunerações	1.254.430	2.906.600	2.898.900	2.906.600	2.905.060	2.909.680	15.781.270
(-)	Formação	300.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.050.000
(=)	Gastos com Pessoal	1.554.430	3.056.600	3.048.900	3.056.600	3.055.060	3.059.680	16.831.270
(-)	Combustíveis	6.513.216	15.269.184	15.176.448	16.257.024	15.158.784	16.121.856	84.496.512
(-)	Deslocações e estadas	830.400	1.656.750	1.531.950	1.659.750	1.427.550	1.659.750	8.766.150
(-)	Comunicação	30.000	60.000	57.500	60.000	57.500	60.000	325.000
(-)	Seguros	120.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	1.320.000
(-)	Conservação e Reparação	4.078.835	9.174.083	9.046.668	9.691.863	9.102.155	9.653.440	50.747.044
(-)	T. Especializados	75.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	825.000
(-)	Honorários	45.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	495.000
(-)	Inflight Service	377.528	907.673	907.673	971.933	907.673	963.900	5.036.378
(-)	Handling	394.000	964.000	952.000	1.024.000	956.000	1.020.000	5.310.000
(-)	Taxas	632.889	1.482.674	1.458.488	1.565.944	1.445.960	1.556.110	8.142.066
(-)	Outros Custos	269.372	637.521	636.410	681.487	635.347	675.557	3.535.694
(=)	Gastos Operacionais	13.366.240	30.631.884	30.247.136	32.392.001	30.170.969	32.190.613	168.998.843
(=)	Gastos de Exploração	14.920.670	33.688.484	33.296.036	35.448.601	33.226.029	35.250.293	185.830.113
(=)	EBITDAR (Rend. - Gastos)	4.074.280	10.502.491	10.457.194	11.673.449	10.609.926	11.553.232	58.870.572
(-)	Rendas	1.714.286	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	18.857.143
(-)	Gastos de Estrutura	420.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	4.620.000
(=)	EBITDA	1.939.994	6.233.919	6.188.622	7.404.878	6.341.355	7.284.660	35.393.429
(=)	Gastos Financeiros	28.571	57.143	57.143	57.143	57.143	57.143	314.286
(=)	Gastos Financeiros Ativid.	0	0	0	0	0	0	0
(=)	EBTDA	1.911.423	6.176.777	6.131.479	7.347.735	6.284.212	7.227.517	35.079.143

1.32. As margens apuradas (página seguinte) mostram que a Margem I (cobertura dos variáveis³) representa quase um terço da rentabilidade apurada, com a Margem II (sobre os fixos) a mostrar-se, mesmo assim, superior a 15%, deixando capacidade à empresa para fazer face aos gastos de estrutura e de financiamento da frota.

1.33. Análises de sensibilidade (página seguinte) aos principais indicadores de exploração, como sejam, a não realização do voo de Punta Cana, a redução dos rendimentos de programação turística, o aumento da fatura energética e o aumento do valor da hora de manutenção levam, em algumas situações, à inversão dos resultados anteriormente apurados.

³ A inexistência de quaisquer gastos comerciais de natureza variável torna improdutivo o cálculo da margem IA.

Tabela nº SE 3

Cálculo de Margens (Hipótese A)

Rúbricas		Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
(+)	Full Charter	17.958.150	42.501.375	42.427.350	45.432.450	42.356.475	45.037.125	235.712.925
(+)	ACMI	1.036.800	1.689.600	1.497.600	1.689.600	1.651.200	1.766.400	9.331.200
(+)	Perda de Rendimentos	0	0	-171.720	0	-171.720	0	-343.440
(=)	Rendimentos de Exploração	18.994.950	44.190.975	43.753.230	47.122.050	43.835.955	46.803.525	244.700.685
(-)	Combustíveis	6.513.216	15.269.184	15.176.448	16.257.024	15.158.784	16.121.856	84.496.512
(-)	Deslocações e estadas	830.400	1.656.750	1.531.950	1.659.750	1.427.550	1.659.750	8.766.150
(-)	Conservação e Reparação	3.835.621	8.687.654	8.560.239	9.205.435	8.615.727	9.167.012	48.071.687
(-)	Remuneração Variável	41.580	67.760	60.060	67.760	66.220	70.840	374.220
(-)	Handling	394.000	964.000	952.000	1.024.000	956.000	1.020.000	5.310.000
(-)	Taxas	632.889	1.482.674	1.458.488	1.565.944	1.445.960	1.556.110	8.142.066
(-)	Inflight Service	377.528	907.673	907.673	971.933	907.673	963.900	5.036.378
(-)	Outros Custos	269.372	637.521	636.410	681.487	635.347	675.557	3.535.694
(=)	Gastos Operacionais Variáveis	12.894.606	29.673.216	29.283.268	31.433.332	29.213.260	31.235.025	163.732.706
(=)	Margem I (Rendim - GOV)	6.100.344	14.517.759	14.469.962	15.688.718	14.622.695	15.568.500	80.967.979
(-)	Rendas	1.714.286	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	18.857.143
(-)	Remunerações	1.212.850	2.838.840	2.838.840	2.838.840	2.838.840	2.838.840	15.407.050
(-)	Formação	300.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.050.000
(-)	Conservação e Reparação	243.214	486.429	486.429	486.429	486.429	486.429	2.675.357
(-)	Seguros	120.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	1.320.000
(-)	Comunicação	30.000	60.000	57.500	60.000	57.500	60.000	325.000
(-)	T. Especializados	75.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	825.000
(-)	Honorários	45.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	495.000
(=)	Gastos Operacionais Fixos	3.740.350	7.443.840	7.441.340	7.443.840	7.441.340	7.443.840	40.954.550
(=)	Margem II (Mg. I - GOF)	2.359.994	7.073.919	7.028.622	8.244.878	7.181.355	8.124.660	40.013.429
(-)	Gastos de Estrutura	420.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	4.620.000
(-)	Gastos Financeiros	28.571	57.143	57.143	57.143	57.143	57.143	314.286
(-)	Gastos Financeiros R. Oper.	0	0	0	0	0	0	0
(=)	Gastos Gerais e Financeiros	448.571	897.143	897.143	897.143	897.143	897.143	4.934.286
(=)	Margem III (Mg. II - GGF)	1.911.423	6.176.777	6.131.479	7.347.735	6.284.212	7.227.517	35.079.143

Tabela nº SE 4

Análises de Sensibilidade (Hipótese A)

Hipótese A	Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
Cenário Base (EBTDA)	1.911.423	6.176.777	6.131.479	7.347.735	6.284.212	7.227.517	35.079.143
Análises de Sensibilidade (EBTDA)							
S1) Sem Punta Cana	1.911.423	-798.898	-2.239.331	-1.720.643	-2.086.598	-1.840.860	-6.774.907
S2) Redução 10% Rend. Programação	142.545	1.990.391	1.952.385	2.872.639	2.112.099	2.791.360	11.861.419
S2) Redução 20% Rend. Programação	-1.626.333	-2.195.994	-2.226.709	-1.602.458	-2.060.013	-1.644.796	-11.356.303
S3) Aumento fuel (50 cts)	1.063.348	4.188.602	4.155.379	5.230.935	4.310.412	5.128.317	24.076.993
S3) Aumento fuel (1 Usd)	215.273	2.200.427	2.179.279	3.114.135	2.336.612	3.029.117	13.074.843
S4) Aumento Manutenção - +100 €	1.720.208	5.743.942	5.705.059	6.889.175	5.855.052	6.770.877	32.684.313
S4) Aumento Manutenção - +200 €	1.528.993	5.311.107	5.278.639	6.430.615	5.425.892	6.314.237	30.289.483

1.34. A não realização do voo de Punta Cana contribuirá, para a inviabilização deste cenário de exploração, pelos impactos diretos na rentabilidade de exploração (e que representa

uma perda estimada em 20% do valor dos rendimentos). Esta situação é demonstrativa da necessidade de uma elevada utilização diária do avião, de modo a diluir os gastos de natureza fixa ou, alternativamente, de melhoria na tarifa (o que pode inviabilizar a sua maior utilização pelo tráfego turístico).

- 1.35. Denota-se uma maior sensibilidade da vertente rendimentos às flutuações da procura, que terão impacto profundo nos resultados a apurar. Os gastos, mesmo aqueles com maior reflexo na exploração, como são o caso dos combustíveis e manutenção, mostram-se menos penalizantes à atividade, no caso de se verificar o seu agravamento.
- 1.36. O sistemático pedido dos operadores turísticos para uma maior flexibilização do risco das operações *charters*, em especial nos períodos de época baixa, levam a que a empresa tenha de encarar igualmente esse cenário, sobretudo, quando o novo avião trará mais lugares para o mercado. Esta situação representa, no entanto, uma alteração profunda no modelo de negócio atual da empresa, assente nos voos *charters*, com a sua consequente passagem a empresa de transporte aéreo regular.
- 1.37. O objetivo passará pela alteração do modelo de negócio da empresa, transformando-se numa companhia aérea regular, mesmo que comercializando a maioria do seu espaço através dos operadores turísticos tradicionais (*part charter*). A capacidade de poder comercializar no mercado os lugares não vendidos em risco a esses mesmos operadores (e que no modelo *charter* seriam perdidos), leva a que a empresa os tenha de vender junto da rede de retalho (agências de viagens) e consumidores finais. A aposta num modelo híbrido, como já utilizado por muitas das companhias aéreas *low cost* e/ou *charters*, muito assente nas novas tecnologias e no preço, poderá ser a chave de sucesso nesta alteração profunda da estratégia da empresa.
- 1.38. O modelo de negócio híbrido (utilizado pelas companhias aéreas Condor, ou mesmo, Air Berlin⁴ e EasyJet) incorpora muitos dos requisitos associados às companhias tradicionais, como sejam, uma aposta nos homens de negócios, em aeroportos principais,

⁴ Embora a Air Berlin se venha a demarcar dessa posição querendo posicionar-se como uma companhia tradicional (*air berlin developments towards a full service airline*, Air Berlin, 2012).

ligações a *GDS*, marcação de lugares ou introdução de sistemas de passageiro frequente, sem esquecer igualmente, neste caso, a componente de *charter* através da venda de espaço, em firme, aos operadores turísticos para a montagem dos seus pacotes turísticos.

1.39. O modelo de negócio *low cost* tem dado provas de grande vitalidade no mercado, com resultados positivos e crescentes ao longo dos anos, como é o caso paradigmático da Southwest Airlines, nos Estados Unidos da América. As razões que têm levado ao sucesso deste modelo de negócio prendem-se com a utilização de aeroportos secundários (quando possível), utilização de um modelo único de avião, versões densas, elevada utilização diária do avião, voos ponto-a-ponto; classe de serviço única e sistemas tarifários simplificados, serviços pagos (quer a bordo quer em terra), rotas curtas e rotações rápidas, maioria (quase totalidade) das reservas *online*, elevada produtividade das tripulações e meios humanos e uma postura de *marketing* ativa e agressiva no mercado.

1.40. Em Portugal, o fenómeno *low cost* é relativamente recente, em especial nas cidades de Lisboa e Porto (mais de 80% do tráfego em Faro já é *low cost*). O grande desenvolvimento nestas cidades foi dado a partir de 2005 (em Lisboa com a EasyJet e no Porto com a Ryanair), sendo que a criação de bases operacionais – 2009 no Porto (Ryanair) e 2012 em Lisboa (EasyJet) – deram um forte impulso ao tráfego *low cost* nesses aeroportos.

1.41. Apesar do sucesso das companhias aéreas *low cost* no médio curso, experiências ao nível do longo curso têm tido consequências nefastas, desde o seu lançamento, em 1971, com a Laker Airways. Apenas a Air Asia X – e mais recentemente a Scoot, braço *low cost* da Singapore Airlines – parecem ter algum sucesso no mercado (embora, neste último caso, os dados ainda não permitam qualquer tipo de conclusão).

1.42. As companhias aéreas europeias estão regulamentadas através do Regulamento CE nº 1008/2008 de 24 de setembro, pelo que a empresa deverá estar instruída de acordo com esta (nova) realidade.

- 1.43. A opção por um modelo de aviação regular tem, no entanto, grandes implicações diretas no modelo de organização da própria empresa, tal como, ao nível comercial, de sistemas e tecnologias de informação e financeira. Necessidades ao nível de sistemas de reservas e *ticketing* (*CRS – Computerised Reservations Systems*), *Internet Booking Engine*, sistemas de planeamento da rede e de horários, gestão do *pricing* e das tarifas a praticar, sistemas de *Revenue Management*, *GDS – Global Distribution Systems*, estrutura e gastos de natureza comercial (pagamento a agentes de viagens e sistemas – *GDS* e *CRS*), entre outros, são uma nova realidade que a empresa deverá considerar.
- 1.44. A integração dos diferentes sistemas, desde sistemas comerciais até aos sistemas de outros departamentos operacionais (tripulações, sistemas de controlo de partidas, segurança, manutenção, controlo operacional, entre outros) e sistemas externos à empresa (*GDS*, *Online Travel Agents*, sistemas de pagamentos automatizados, *revenue accounting – BSP*, *CASS* e *ICH –*), serão críticos ao sucesso da empresa.
- 1.45. Também a organização deverá acautelar as necessidades de recursos humanos ao nível do *call center* (voz e *net*), promoção e comercialização, gestão tarifária, *revenue management*, gestão do *site*, das reservas *online* e redes sociais, embora com recolocação de alguns dos atuais quadros da empresa para a realização dessas novas funções.
- 1.46. Tendo em consideração o atual equipamento da empresa – 237CY – e os sucessivos pedidos de redução de risco dos operadores, em especial, durante a época baixa, vai-se considerar o seguinte cenário de base (que incorpora alguns dos pressupostos de negociação anteriormente discutidos):
- ✓ Inverno IATA – operadores assumem 200Y lugares em risco, com base no atual preço praticado;
 - ✓ Verão IATA – operadores assumem 237Y lugares em risco, com base no preço atual mas acrescido em 10% nos meses de Junho a Setembro (efeito época alta e à medida que o risco baixa o valor do lugar tende a subir).
- 1.47. Atendendo aos *timings* necessários para o pedidos de autorização de voos, como companhia regular, para os mercados selecionados (muitos deles obrigando ao início de

negociações entre aviações civis dos respetivos países), vai-se assumir que os voos vão ser operados, numa base regular, a partir do Ano Dois (abril).

1.48. Será expectável que os operadores venham a pressionar para uma redução de capacidade logo no inverno do Ano Um (e não no início do verão IATA quando as oportunidades comerciais são maiores), situação que, a verificar-se pode ter um impacto importante nas contas da empresa nesse ano.

1.49. Vai-se manter a base da operação regular anual para os destinos já hoje operados para os operadores turísticos, assim como, o voo adicional para Punta Cana (a operar no Ano Dois), esperando-se que a empresa possa vir a evoluir igualmente, numa base regular, para os mercados do Nordeste Brasileiro, como sejam o caso de Salvador. No entanto, a aposta nos voos do Nordeste do Brasil (Ano Três) levará a que a empresa tenha de transferir os voos de reforço de/para o Porto para outro módulo de capacidade, de modo a continuar a poder servi-los em prol dos operadores turísticos.

1.50. Esta situação levará a que a empresa atinja, ao longo dos vários anos, níveis de utilização média diária do avião bastantes elevados, em linha com outros operadores regulares com este tipo de equipamento (em alguns casos superiores a 13 horas diárias).

Tabela nº SE 5
Indicadores de *Performance* (Hipótese B)

Airbus 330-200	Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
Operações . Operação turística . ACMI	94 27	226 44	262 29	262 33	255 30	276 33	1.375 196
Operações (nº voos)	121	270	291	295	285	309	1.571
Lugares . Operação turística . ACMI	29.610 8.505	65.227 13.860	81.456 9.135	81.558 10.395	79.479 9.450	85.962 10.395	423.292 61.740
Lugares vendáveis	38.115	79.087	90.591	91.953	88.929	96.357	485.032
Horas de Voo . Operação turística . ACMI	1.696 216	3.976 352	4.539 232	4.509 264	4.371 240	4.734 264	23.825 1.568
Horas de voo (HV)	1.912	4.328	4.771	4.773	4.611	4.998	25.393
Utilização média diária (HV)	10h23m	11h52m	13h04m	13h05m	12h63m	13h41m	

- 1.51. A operação regular vai igualmente permitir a exploração do negócio da carga e correio, mesmo sabendo-se que os principais destinos são, acima de tudo, turísticos. Rendimentos de excesso de bagagem não serão considerados, atendendo ao tipo de mercados a explorar.
- 1.52. Sendo que a maioria dos pressupostos dos gastos se manterão vai-se, mesmo assim, proceder a um agravamento em 10% dos gastos com combustíveis (maior peso no avião pelo transporte de carga), assim como, um reforço de 50% nos gastos de estrutura pelo impacto direto de novos recursos na empresa e utilização acrescida dos equipamentos e recursos em terra.
- 1.53. Visando a promoção junto do mercado consumidor dos novos voos, vai-se considerar, a partir do Ano Dois, gastos adicionais com a função comercial (*marketing*) que irão sendo reduzidos à medida que a presença nos mercados se vá assegurando. Do mesmo modo, ir-se-ão considerar gastos com o tráfego que visarão fazer face ao comissionamento do mercado (agentes de viagens), gastos com os *GDS* e distribuição de tarifas e *Internet Booking Engine*.
- 1.54. Para fazer face à presença nos mercados externos, não serão descurados os gastos com a estrutura comercial nesses mercados e respetivos impactos com os *GSA's* e políticas promocionais locais.
- 1.55. A necessidade de se acautelarem os pagamentos via cartão de crédito obrigarão à negociação de acordos com os *financial acquirers*, assim como, pela natureza da operação regular, deverão ser tidos em conta investimentos quer de natureza tecnológica (sistemas) quer de natureza produtiva (*ULDs*).
- 1.56. Os resultados apurados mostram que os rendimentos alcançados são expressivos ao longo dos anos (variando entre os 40,8 – 53,2 milhões de euros), tal como os EBTDA se mostram positivos ao longo dos vários anos, embora de menor expressão que na Hipótese anterior. Esta situação decorre dos investimentos a efetuar, dos encargos operacionais adicionais inerentes ao novo modelo de negócio e aos próprios riscos associados à

operação regular, onde a volatilidade do mercado é mais notória. Como mencionado, o EBTDA mostra-se positivo ao longo dos anos, com exceção do Ano Dois, devido à absorção de lugares não comercializáveis até à entrada do verão IATA, com reflexos diretos na rentabilidade da operação.

Tabela nº SE 6
Demonstrações de Resultados (Hipótese B)

Rúbricas		Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
(+)	Full Charter	17.958.150	37.293.636	45.681.361	45.633.729	45.004.246	49.475.725	241.046.846
(+)	ACMI	1.036.800	1.689.600	1.113.600	1.267.200	1.152.000	1.267.200	7.526.400
(+)	Carga e Correio	0	1.864.682	2.284.068	2.281.686	2.250.212	2.473.786	11.154.435
(=)	Rendimentos de Exploração	18.994.950	40.847.917	49.079.029	49.182.615	48.406.459	53.216.711	259.727.681
(-)	Remunerações	1.401.980	2.906.600	2.883.500	2.889.660	2.885.040	2.889.660	15.856.440
(-)	Formação	300.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.050.000
(=)	Gastos com Pessoal	1.701.980	3.056.600	3.033.500	3.039.660	3.035.040	3.039.660	16.906.440
(-)	Combustíveis	6.513.216	16.796.102	19.172.736	19.046.861	18.466.061	19.998.950	99.993.926
(-)	Deslocações e estadas	830.400	1.656.750	1.531.950	1.659.750	1.518.900	1.659.750	8.857.500
(-)	Comunicação	30.000	60.000	57.500	60.000	57.500	60.000	325.000
(-)	Seguros	120.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	1.320.000
(-)	Conservação e Reparação	4.078.835	9.174.083	10.066.134	10.072.692	9.749.398	10.526.344	53.667.486
(-)	T. Especializados	75.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	825.000
(-)	Honorários	45.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	495.000
(-)	Inflight Service	377.528	646.119	752.543	744.524	716.767	780.695	4.018.175
(-)	Handling	394.000	964.000	1.096.000	1.152.000	1.116.000	1.208.000	5.930.000
(-)	Taxas	632.889	1.482.674	1.658.233	1.699.558	1.637.679	1.774.697	8.885.730
(-)	Outros Custos	269.372	559.405	685.220	684.506	675.064	742.136	3.615.703
(=)	Gastos Operacionais	13.366.240	31.819.133	35.500.317	35.599.890	34.417.368	37.230.572	187.933.520
(-)	Marketing e publicidade	0	545.000	395.000	320.000	320.000	320.000	1.900.000
(-)	Gastos com tráfego	0	287.356	473.611	525.597	564.921	643.782	2.495.267
(-)	Estrutura comercial	0	216.724	320.250	334.607	341.686	355.881	1.569.148
(=)	Gastos Comerciais	0	1.049.080	1.188.861	1.180.204	1.226.607	1.319.662	5.964.415
(=)	Gastos de Exploração	15.068.220	35.924.813	39.722.678	39.819.754	38.679.015	41.589.895	210.804.376
(=)	EBITDAR (Rend. - Gastos)	3.926.730	4.923.104	9.356.351	9.362.861	9.727.443	11.626.816	48.923.305
(-)	Rendas	1.714.286	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	18.857.143
(-)	Gastos de Estrutura	420.000	1.190.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	6.650.000
(=)	EBITDA	1.792.444	304.533	4.667.779	4.674.289	5.038.872	6.938.245	23.416.162
(=)	Investimentos produtivos	0	80.000	20.000	20.000	20.000	20.000	160.000
(=)	Investimentos tecnológicos	300.000	200.000	0	0	0	0	500.000
(=)	Gastos Financeiros	28.571	57.143	57.143	57.143	57.143	57.143	314.286
(=)	Gastos Financeiros (CC)	0	114.942	189.444	210.239	225.969	257.513	998.107
(=)	EBTDA	1.463.873	-147.553	4.401.192	4.386.908	4.735.760	6.603.589	21.443.770

1.57. O apuramento das margens mostra que a Margem IA representa 27,6% dos rendimentos de exploração, com a Margem IV a representar 8,3% desses rendimentos.

1.58. As análises de sensibilidade efetuadas aos principais parâmetros mostram que o aumento do *fuel* em 1 *Usd* por galão (esta hipótese já se encontrava majorada em 10%) tem reflexos significativos nos valores apurados, com um EBTDA global negativo ao longo do período em análise. As variações nos rendimentos mostram-se igualmente

críticas face às flutuações nos restantes gastos de exploração, sendo que, as variações na manutenção são aquelas que menor reflexo representam nas variações do EBTDA.

Tabela nº SE 7
Análises de Sensibilidade (Hipótese B)

Hipótese B	Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
Cenário Base (EBTDA)	1.463.873	-147.553	4.401.192	4.386.908	4.735.760	6.603.589	21.443.770
Análises de Sensibilidade (EBTDA)							
S1) Redução rendim. Carga (50%)	1.463.873	-1.079.893	3.359.158	3.246.065	3.610.654	5.366.696	15.966.553
S2) Redução 10% Load Factor regular	1.463.873	-1.146.507	2.891.951	2.840.845	3.192.718	4.962.375	14.205.255
S3) Redução 10% preços op. regular	1.463.873	-696.977	3.495.648	3.381.967	3.655.631	5.372.678	16.672.820
S4) Aumento fuel (1 Usd)	1.463.873	-4.107.997	-119.652	-104.255	381.547	1.887.927	-598.557
S5) Aumento Manutenção - +100 €	1.463.873	-580.388	3.924.092	3.909.588	4.274.590	6.103.729	19.095.484

1.59. A análise comparativa entre as duas hipóteses consideradas críticas para a potencial viabilização da integração do novo avião para a frota de longo curso da empresa deixam antever resultados positivos em ambos os cenários.

Tabela nº SE 8
Demonstrações de Resultados – Comparação de Hipóteses

Airbus 330-200	Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
Hipótese A	1.911.423	6.176.777	6.131.479	5.230.935	6.284.212	7.227.517	32.962.343
Hipótese B	1.463.873	-147.553	4.401.192	4.386.908	4.735.760	6.603.589	21.443.770

1.60. A Hipótese A (com base na programação turística) é aquela que melhores resultados apresenta mas a que, no longo prazo, mais riscos deixa transparecer para a empresa. Sem dúvida que este cenário é o mais apetecível para a empresa, pois todo o risco da operação é da responsabilidade dos operadores turísticos. No entanto, a pressão que estes vêm exercendo para uma diminuição dessa responsabilidade assumida, levam a que a empresa deva estar atenta às esperadas e rápidas alterações no mercado da programação turística (materializadas na Hipótese B), estudando a sua alteração de modelo de negócio.

1.61. Apesar dos resultados evidenciados, a Hipótese B (modelo híbrido) será a que, num horizonte mais curto que o desejável, terá maiores probabilidades de acontecer. Mesmo

assim, os seus resultados mostram-se positivos ao longo do período em análise, com uma boa margem de remuneração face aos rendimentos gerados (8,3% na Margem IV).

1.62. Será importante que a empresa perceba o caminho do seu concorrente *charter* direto no mercado português, tal como será fundamental perceber se a transferência do voo de Punta Cana da atual concorrência para a empresa se vai materializar no Ano Dois.

1.63. As análises de sensibilidade entre as Hipóteses A e B, permitem evidenciar que a não realização do voo de Punta Cana, significa a inversão total dos resultados apurados e da viabilidade da integração deste avião na frota.

Tabela nº SE 9
Análises de Sensibilidade – Comparação de Hipóteses (A vs B)

Airbus 330-200	Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
S1) Sem Punta Cana							
. Hipótese A	1.911.423	-798.898	-2.239.331	-1.720.643	-2.086.598	-1.840.860	-6.774.907
Hipótese B	1.463.873	-6.974.489	-3.905.644	-4.913.794	-3.836.445	-2.806.359	-20.972.858
S2) Aumento fuel (1 Usd)							
. Hipótese A	215.273	2.200.427	2.179.279	3.114.135	2.336.612	3.029.117	13.074.843
Hipótese B	1.463.873	-4.107.997	-119.652	-104.255	381.547	1.887.927	-598.557

Também o cenário de aumento do preço dos combustíveis tem um impacto global negativo na Hipótese B. A volatilidade desta rubrica, com forte incidência nos resultados das empresas aéreas, não pode ser menosprezada, pelo que, mais uma vez, deve existir prudência na decisão da incorporação do avião na frota.

1.64. A necessidade de alteração radical do modelo de negócio, cuja base será regular, mas onde os operadores continuarão a programar as suas operações (*part charter*), leva a que a empresa tenha de criar condições para comercializar o espaço libertado por esses operadores. Tais alterações representam investimentos avultados quer em Tecnologias de Informação, *marketing* ou na adequação da sua estrutura organizativa a esta nova realidade (em Portugal e nos mercados em que opera).

1.65. As principais recomendações e precauções a ter em consideração para a decisão de incorporação na frota do avião, levam a que, antes de mais, se assegure que a empresa

tem capacidade de gerar atividade, ou seja, a operação de Punta Cana, terá de ser feita pela empresa. Sem essa situação, os resultados ficam comprometidos e a viabilidade de incorporação do avião na frota ameaçada. Do mesmo modo, não se deve igualmente deixar de tentar renegociar as condições financeiras junto do *lessor*, principalmente no que à renda e reservas diz respeito.

- 1.66. A situação apurada nas hipóteses anteriores leva a que a empresa se deva manter atenta às várias oportunidades de mercado (até pela necessária alteração da frota, seja pela idade dos atuais aviões de longo curso, seja pela sua ineficiência), sem descurar outras ofertas do mercado.
- 1.67. Clark (2007) considera que ter-se a frota ideal é como encontrar o cálice sagrado porque as previsões de mercado e as condições económicas de longo prazo alteram-se rapidamente.
- 1.68. Apesar de, ano após ano, existirem mais e mais empresas e entidades de promoção turística nos fóruns profissionais de aviação, como é o caso da *Routes*, e de existir um maior empenho de todas as partes envolvidas no negócio – desde as companhias aéreas, aeroportos e turismo – também é certo que a decisão e risco continua a ser tomado pela companhia aérea sem qualquer envolvimento dos *players* de negócio.
- 1.69. A integração desses *players* no Dubai ou em outros países da região do Golfo (casos do Qatar e de Abu Dhabi), tem dado frutos de forma visível no desenvolvimento integrado entre as companhias aéreas e o turismo, com todos os intervenientes sensibilizados para o que o turismo pode representar para o desenvolvimento desses países, mas igualmente sensibilizados para o papel que o transporte aéreo representa (e vai continuar a representar) enquanto meio preferencial que pode gerar fluxos turísticos de forma rápida e sustentada ao longo do tempo.
- 1.70. Só com investimentos em frota adicional, se poderá continuar a alimentar o mercado turístico mundial, contribuindo para que, mesmo antes de 2030, os 1,8 mil milhões de turistas venham a ser rapidamente ultrapassados.

2. Âmbito do Relatório

O âmbito do presente relatório visa enquadrar a problemática entre turismo e transportes (no presente caso, transportes aéreos) e perceber como as companhias aéreas avaliam os impactos que decorrem da viabilização de novos aviões na sua frota (com a análise a incidir num Airbus 330-200).

A Organização Mundial de Turismo (OMT) lançou recentemente (mais precisamente a 26 de outubro de 2012) um relatório sob o título “*Global Report on Aviation - Responding to the needs of new tourism markets and destinations*”, onde o Secretário geral da OMT, deixa claro, nas suas palavras iniciais, sobre a importância do transporte aéreo para o desenvolvimento do turismo, ao referir que “*o extraordinário crescimento do turismo internacional nas últimas décadas – de 25 milhões de turistas em 1950 para os 990 milhões em 2011 – é principalmente devido aos desenvolvimentos no transporte aéreo, assim como, ao crescimento da riqueza nos países industrializados e emergentes e às forças da globalização. Mais de metade de todos os turistas internacionais chegam aos seus destinos pelo ar e a OMT prevê mais 23 milhões de turistas por ano a usarem os céus desde hoje até 2030*” (UNWTO, 2012a, p. 4).

Como refere Clark (2007), entende-se por *fleet planning* o processo pelo qual uma companhia aérea adquire e gere uma capacidade apropriada de um avião, de modo a servir mercados em antecipação durante vários períodos de tempo, com vista à maximização da riqueza da empresa (p. 1).

Este novo avião permitirá à empresa rejuvenescer a sua frota de longo curso, ao mesmo tempo que, reduzirá significativamente os gastos unitários por lugar. Ter-se-á um avião mais recente, com maior autonomia de voo (permitindo efetuar alguns voos sem limitações de payload⁵ e/ou para rotas com tempos de voos até 13 horas) e com maior capacidade física, o que permitirá transportar mais turistas, indo ao encontro das necessidades de programação dos operadores turísticos para destinos internacionais.

⁵ Entende-se por *payload* a capacidade (medida em *kgs*) disponível no avião para transporte de passageiros e respetiva bagagem, assim como, para o transporte de carga comercial.

As vantagens acima enumeradas permitirão à empresa ser mais ativa no mercado, seja na programação turística seja no negócio de *ACMIs* (*Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance*) e *Wet leases*⁶ (*ACMIs* de maior duração), na medida em que pode responder a um maior número de pedidos, muitas vezes recusados por falta de autonomia da aeronave, pelo número de lugares disponibilizados no avião ou pela própria idade da atual frota de longo curso.

O presente trabalho encontra-se dividido em vários capítulos, ressaltando:

- ✓ A caracterização da relação entre turismo e transporte aéreo será analisada no capítulo terceiro e onde se pretende, acima de tudo, enaltecer a importância que o transporte aéreo tem tido para o desenvolvimento do turismo e a relação direta e indissociável entre estas duas realidades;
- ✓ A atividade *charter* e seus negócios será desenvolvida no capítulo quarto, onde se pretende, acima de tudo, dar a conhecer a realidade do negócio *charter* e das componentes que o integram (enquanto *core business* da empresa aérea);
- ✓ O capítulo quinto visa caracterizar os vários tipos de avião que podem integrar as opções da empresa e dar a conhecer os argumentos e fundamentação que serviu de base à escolha prévia encetada pela empresa, sendo que, no capítulo seguinte se dará uma abordagem quanto às principais características técnicas do avião selecionado;
- ✓ O capítulo sétimo terá como principal preocupação a análise previsional dos rendimentos e gastos estimados, tendo em conta, os principais pressupostos considerados para as hipóteses estabelecidas e detalhadas no capítulo seguinte (Hipótese A, sobre os voos em programação turística);
- ✓ O capítulo nono tem como principal objetivo enquadrar uma nova temática com a transformação da empresa em companhia regular, com todas as principais alterações do modelo de negócio daí decorrente, sendo a base ao desenvolvimento da Hipótese B detalhada no capítulo seguinte;

⁶ Estes aspetos serão objeto de enquadramento no ponto seguinte.

- ✓ No capítulo décimo primeiro far-se-á uma resenha da análise e discussão dos resultados obtidos nas hipóteses anteriores e dos cuidados a ter para evitar eventuais insucessos na incorporação de um avião na frota;
- ✓ Finalmente, o capítulo décimo segundo fechará a análise ao nível das principais conclusões.

Espera-se que, com o presente relatório, se contribua para um melhor conhecimento teórico e principalmente técnico da atividade do transporte aéreo *charter* e regular e suas relações e contributos para o turismo, sabendo-se que, o trabalho levado a efeito, poderá abrir novas portas à análise e investigação futura do mesmo, cuja temática não se esgota no presente documento.

Aliás, se as companhias aéreas não apostassem em nova frota, como tem vindo a acontecer ao longo dos vários anos, como estaria o turismo hoje? E com que impactos nos setores mais tradicionais ao nível do alojamento, da restauração e afins? Stroud (2012) reafirma que só o “*triângulo dourado*” entre a colaboração de companhias aéreas, aeroportos e turismo podem gerar progresso, devendo ser reconhecidos e enaltecidos os benefícios que o transporte aéreo tem trazido ao mundo, no desenvolvimento do comércio global, para a indústria do turismo, na criação de emprego e na aproximação de pessoas, famílias e culturas.

3. Turismo e Transporte Aéreo

3.1. Enquadramento conceptual

O presente capítulo, de natureza mais conceptual, visa avaliar a relação direta e a importância que o transporte aéreo tem dado para o desenvolvimento do turismo.

Sem dúvida que a recente publicação da OMT, mencionada no ponto anterior, pela sua atualidade e pertinência é um excelente veículo de informação relevante, atualizada e oportuna que convém explorar. No entanto, desde sempre a OMT enalteceu o papel que o transporte aéreo tem tido para o desenvolvimento do turismo, ao considerar que *o transporte aéreo e o turismo são partes integrantes de um mesmo âmbito de produção, tráfego e consumo (...)*, sendo que considerava, já nessa data, que (...) *o setor dos transportes e do turismo é difícil de definir e de medir, porque é uma amálgama de atividades que estão associadas com muitos outros setores industriais* (WTO, 1994, p. 8).

Também Gee e Fayos-Solá (1997), numa edição da OMT, consideravam que o setor das viagens e turismo era uma indústria multifacetada com muitas componentes incluindo a distribuição turística, transportes e infraestruturas, instalações turísticas tais como, alojamento, estabelecimentos de restauração e serviços de apoio.

Os autores referiam igualmente que, do ponto de vista de uma empresa de transportes, a gestão de frota (*fleet planning*) é um *desafio constante* (p. 62), na medida que representa um esforço da empresa em conciliar a procura de passageiros com a capacidade oferecida.

A informação reportada, mais recentemente, pela ASM (2012) quanto à participação das autoridades turísticas no evento internacional *Routes*⁷ é sintomática de como os tempos mudaram (não quanto à integração de turismo e transportes aéreos que, como veremos, saiu reforçada). Em 2000, não havia qualquer entidade de turismo presente no *Routes*. Na edição de 2011 do *Routes*, em Berlim, havia mais entidades de turismo a participar com os

⁷ *Routes* é um evento profissional de negócios focado inteiramente no desenvolvimento de rotas para as companhias aéreas (em www.routesonline.com).

aeroportos como “*destination teams*” do que em qualquer evento anterior (p. 17), na medida em que, as autoridades de turismo e os aeroportos já perceberam da necessidade de levar mais visitantes para um determinado destino. E, por outro lado, os responsáveis de planeamento de rede de uma companhia aérea também precisam de informação dos mercados potenciais a operar de modo a melhor perceberem para onde os passageiros pretendem ir.

Assim sendo, o desenvolvimento da rede e a relação com a companhia aérea é agora aceite como o ponto de partida para o crescimento da capacidade de um destino e é também aceite que as organizações de turismo, como atores principais, devem assumir responsabilidades para o desenvolvimento de uma rota para um destino (ASM, 2012, p. 17)⁸.

Elamiri (2001) destaca o papel indutor do transporte aéreo no turismo, salientando que ambos têm tido um desenvolvimento paralelo na procura de ambos os setores de atividade, embora, se tenha vindo a verificar um maior crescimento no transporte aéreo. Mesmo assim, enaltece a necessidade de criação de sinergias para promover um desenvolvimento turístico sustentável com base em desafios e soluções que alavanquem os pontos fortes de ambos os setores.

Bieger e Wittmer (2006), além de considerarem quatro etapas distintas na relação entre transporte aéreo e turismo, advogam, no seu segmento de lazer, que a interdependência entre transporte aéreo e turismo é bastante forte, condicionando o seu estudo que deve ser considerado integrado (e não numa visão unilateral).

Duval (2007) advoga que o crescimento dos sistemas de transportes, pela sua importância para o transporte de pessoas (e carga), cria sinergias com o crescimento do turismo e vice-versa, pelo aumento da acessibilidade a destinos turísticos e pela popularidade das férias nas economias ocidentais. Também Page e Connell (2006, p. 22) salientam que, ao longo da história, as pessoas têm viajado por muitas diversas razões e que, por isso, o turismo é tão antigo quanto a atividade humana. Hall (2005) afirma que os desenvolvimentos nos transportes têm um enorme impacto na mobilidade, motivação e procura, ou seja, impactos no

⁸ Portugal viu revalidado o seu programa de captação de novas rotas/companhias aéreas (Initiative.pt 2.0), visando apoiar 50 rotas e 1,5 milhões de passageiros adicionais (Publituris, 2012).

modo como as pessoas viajam, sendo que, a introdução de novas tecnologias nos transportes teve consequências diretas no aumento da procura por viagens⁹.

Para Butler (1980), como citado em Duval (2007, p. 10), existem 5 aspetos em que a inovação dos transportes teve impacto no turismo:

- ♣ Redução do tempo (de viagem);
- ♣ Redução do custo (financeiro);
- ♣ Aumento do conforto e segurança dos passageiros;
- ♣ Aumento da conveniência (aumento da conectividade dos destinos);
- ♣ Aumento da acessibilidade aos destinos.

Duval (2007) reitera que as redes de exploração determinam fluxos e que esses fluxos justificam as redes, ou seja, o modo como uma companhia aérea oferece os seus voos para um determinado destino tem um importante papel para o desenvolvimento do turismo enquanto meio que possibilita o acesso e a conectividade necessárias para que esses turistas possam chegar a esses destinos.

Duval (2007), referindo-se a Kaul (1985, *in* Prideaux, 2000) enalteceu a formulação de alguns postulados sobre a ligação entre transportes e turismo, salientando:

- Δ A evolução do turismo está grandemente influenciada por e é função do desenvolvimento dos meios de transporte;
- Δ Turismo é um fenómeno de massas, assim como uma atividade individual que precisa de transportes condizentes à sua categoria;
- Δ As facilidades de transportes são uma necessidade do turismo e ambos operam como um fator delimitador ou expansionista dos fluxos de tráfego, cuja qualidade do tipo de turista pode depender da qualidade do meio de transporte oferecido;
- Δ O desenvolvimento, manutenção e operação planeada das infraestruturas de transportes, numa política de transportes que enquadre as necessidades tecnológicas e

⁹ Hall refere-se mais especificamente à introdução do avião com cabine superior que permitiu quase duplicar a capacidade oferecida face ao *Jumbo Jet* tradicional (numa referência ao atual Airbus A380).

de procura atual e futura, são a chave para o sucesso do sistema de transportes e do seu contributo para o crescimento do turismo;

- Δ O preço e a diversidade da estrutura tarifária dos transportes influencia a elasticidade da procura, tal como, a competitividade leva a reduções tarifárias e aumentos da qualidade entre meios de transporte, com benefício para o turismo;
- Δ A integração de sistemas de transportes internacionais e domésticos e, paralelamente, a coordenação entre outros países, contribui para o aumento dos fluxos e o crescimento do turismo doméstico e internacional;
- Δ Os desenvolvimentos tecnológicos nos transportes devem exercer uma influência nos meios e padrões de transporte que resultem em sistemas de transporte mais eficientes, rápidos e seguros, beneficiando o crescimento e expansão do turismo;
- Δ O alojamento, como ingrediente essencial para o desenvolvimento e sucesso do turismo, deve manter níveis de crescimento que acompanhem a procura e expansão dos transportes;
- Δ O desenvolvimento das infraestruturas, a incorporação de novas tecnologias e a utilização de técnicas de *mass marketing* nos transportes terão um efeito direto no continuado crescimento futuro do turismo mundial.

Também a ATAG (2012) considera que o transporte aéreo é indispensável para o turismo, sendo o motor principal para o crescimento global, facilitador das trocas comerciais e aumentando a conectividade dos países, aumentando a produtividade, investimento e inovação. Estimativas efetuadas pela ATAG quanto ao contributo dado pelos transportes aéreos para o emprego, apontam para os 14,4 milhões de empregos diretos (em hotéis, restaurantes, animação turística, transportes locais e *rent-a-car*), 13,2 milhões de empregos indiretos e 6,9 milhões de empregos induzidos no setor do turismo.

Como já anteriormente mencionado, os transportes aéreos são, desde 2002, o principal meio de transporte utilizado nas chegadas de turistas internacionais, sendo que, a partir de 2008, concentram mais de 50% das chegadas em todos os meios de transporte, o que, evidencia a importância que o transporte aéreo tem para o desenvolvimento do turismo.

Tabela nº 1
Chegadas de turistas internacionais por meio de transporte (%)

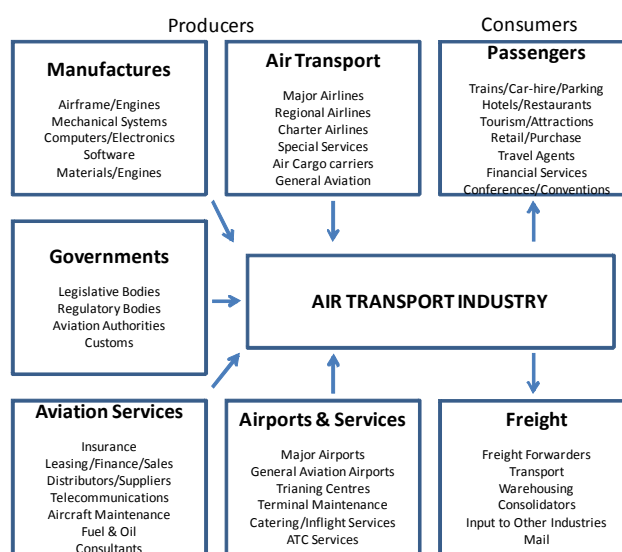
Meio de Transporte	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aérea	38,5%	40,1%	42,9%	45,3%	46,0%	47,0%	52,0%	53,0%	51,0%	51,0%
Estrada	47,3%	46,9%	44,1%	42,9%	42,6%	42,0%	39,0%	39,0%	41,0%	41,0%
Comboio	6,3%	4,8%	4,8%	4,1%	4,0%	4,0%	3,0%	3,0%	2,0%	2,0%
Mar	7,6%	7,9%	7,9%	7,3%	7,1%	7,0%	6,0%	5,0%	6,0%	6,0%
Não especificado	0,3%	0,3%	0,3%	0,4%	0,3%	-	-	-	-	-
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: UNTWO

A evolução ao longo dos anos, permite evidenciar, de forma clara, a importância que o transporte aéreo tem vindo a representar para o desenvolvimento do turismo, passando dos 38,5% em 1990 para os 42,9% em 2000 e os 51% em 2010 e 2011 (ou seja, mais 12,5 pontos percentuais desde 1990).

ATAG (2000) evidencia igualmente a importância da indústria do transporte aéreo, não só do ponto de vista da produção (produtores de aviões, financiadores, infraestruturas e os respectivos operadores – companhias aéreas independentemente do seu negócio regular internacional, regional, *charter* ou de carga, entre outras –), como também pelo importante papel dos Governos (na regulamentação do setor) e dos prestadores de serviços no apoio à operação (combustíveis, *handling*, *catering*, etc.).

Figura nº 1
A indústria do Transporte Aéreo

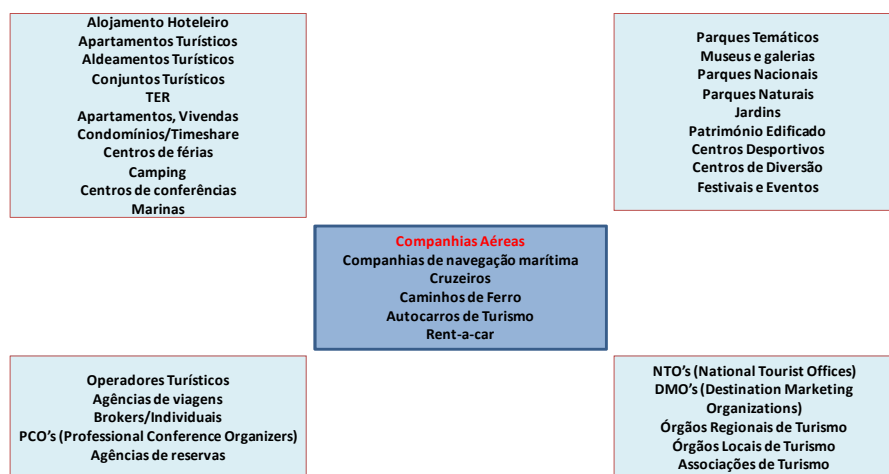


Fonte: ATAG (2000, p. 7), in Abrantes (2010)

A ATAG não esquece igualmente os consumidores, com especial relevância para os passageiros e seus impactos diretos para o desenvolvimento integrado do sistema de turismo e seus principais *players* de negócio.

Numa visão mais alargada, também Middleton *et al.* (2009, p. 11) apontam cinco setores principais na indústria das viagens e turismo, ao nível do alojamento, das atrações, dos organizadores de viagens, dos promotores e organizadores dos destinos e, não menos importante, dos transportes. Aliás, ao colocar na parte central do seu esquema os transportes, os autores estarão implicitamente a salientar o papel fundamental que os transportes têm no seio do sistema turístico.

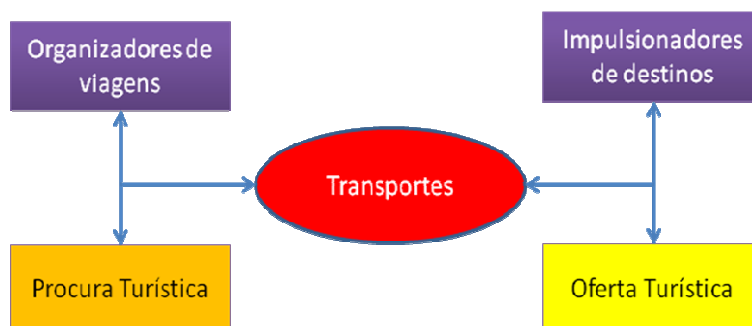
Figura nº 2
Os cinco setores principais de viagens e turismo



Fonte: Middleton *et al.* (2009)

A conjugação de interesses, não só da procura e oferta turística, mas também os restantes elementos capazes de contribuir decisivamente para o desenvolvimento do turismo, como sejam, os organizadores de turismo (no fundo, os operadores turísticos e demais entidades responsáveis pela criação de produto) e também os impulsionadores de destinos (as entidades oficiais que criam condições à promoção e à atratividade desses destinos nos mercados), colocam em destaque a importância dos transportes enquanto meio facilitador e agregador dos vários setores definidos (Abrantes, 2010).

Figura nº 3
O papel dos transportes nas dinâmicas entre oferta e procura turística



Fonte: Adaptado de Middleton *et al.* (2009)

Também Debbage (2005) reconhece a importância do transporte aéreo para o desenvolvimento do turismo, em especial, numa escala internacional onde fatores como o tempo, custo e acessibilidade são preponderantes. Considera que é o elemento aglutinador entre a procura turística (origem) e a oferta turística (destino).

Taneja (2005) enaltece a ligação que tem de existir entre companhias aéreas, mercado e clientes para o que considera o “*optimal business design for market clusters and target segments*” (p. 49) salientando o papel existente entre *marketplace*, segmentação e competências, ou seja, as companhias aéreas deverão desenvolver as suas competências em linha com o potencial de determinados segmentos de mercado e desenvolver e desenhar negócios diferenciados que sirvam esses segmentos de forma rentável.

Por outro lado, salienta que as decisões de frota (*fleet planning*) estão, por norma, focadas em prioridades operacionais e financeiras, o que leva a que as empresas aéreas tenham que alterar radicalmente a sua estratégia de programar e planear as suas necessidades de frota, devendo as mesmas ser repensadas em função do valor criado para o passageiro, aumentando a sua longevidade no negócio e criando produtos para os quais os passageiros estejam dispostos a pagar.

Beni (2000) tem dado um grande contributo na caracterização dos sistemas turísticos, em particular, ao adotar como base, a Teoria Geral de Sistemas, salientando que cada variável,

em um sistema (aberto), interage com as outras variáveis (e com o seu meio ambiente) de forma tão completa que causa e efeito não podem ser separados.

Assim, considera que *as atividades básicas do turismo podem ser definidas sob os aspetos de deslocamento e estada onde as empresas aéreas e de superfície são as que encarregam do deslocamento dos passageiros, e a empresa hoteleira ou extra-hoteleira é a que dá suporte básico para a estada* (Beni, 2000, p. 17). Valente e Cury (2004) consideram, deste modo, reforçando o entendimento de Beni, que a empresa aérea assume um papel de empresa turística ao prestar um serviço de deslocamento do turista (p. 32).

Também Palhares (2002, *in* Valente e Cury, 2004) argumenta que, para os responsáveis de uma empresa aérea, o desconhecimento da importância do turismo para o setor dos transportes aéreos podem limitar a sua análise, levando-o a olhar apenas para as necessidades de transporte. Essa situação, ao desconsiderar o impacto direto e indireto que essa decisão pode ter no desenvolvimento de infraestruturas pode ser lesiva para o crescimento de outras atividades, onde se insere particularmente o comércio e o turismo.

Page (2009, p. 7) considera que o turismo combina um leque alargado de atividades económicas e serviços desenhados para ir ao encontro das necessidades dos turistas. E destaca o papel que os transportes devem ter num setor do turismo mais abrangente e o seu contributo para o desenvolvimento do turismo, já que os transportes garantem as ligações essenciais entre a origem e o destino e facilitam a movimentação dos turistas, homens de negócios, visita a amigos e familiares (*VFR*) e aqueles que se deslocam por motivos de educação ou saúde.

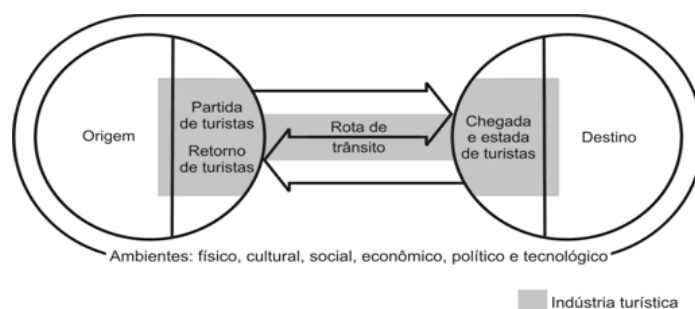
Lamb e Davidson (1996, *in* Page, 2009) defendem que os transportes, o produto turístico e o mercado turístico são as componentes fundamentais do turismo, salientando que, sem transportes, muitas das formas de turismo poderiam não existir.

Apesar de algumas críticas, o modelo de Beni, tem servido de base a uma pluralidade de modelos de sistemas turísticos, que ajudam na caracterização, organização e estruturação da atividade turística, facilitando a sua compreensão e interação entre as suas várias componentes.

É neste quadro que se integra também o sistema apresentado por Leiper, descrito em Pender (2005, p.7), cuja simplicidade e flexibilidade de aplicação tem sido salientado por outros autores, realça a deslocação de pessoas (*departing and returning travellers*) assente em 3 noções de base, como sejam:

- φ Os turistas, enquanto atores do sistema e o que o turismo para eles representa;
- φ Os elementos geográficos, compostos pela região geradora (mercado gerador como motivador da viagem – procura), a região destino (mercado recetor como razão de ser da viagem – oferta) e a região de trânsito (distância origem - destino);
- φ A indústria do turismo, composta pelas organizações e atividades essenciais à criação e desenvolvimento do produto turístico.

Figura nº 4
Sistema Turístico de Leiper



Fonte: Leiper (2002, in Santos 2007)

Segundo Leiper, os elementos em si estão interligados espacial e funcionalmente, como sistema aberto interagindo entre si, sendo a indústria do turismo um conjunto de todas as empresas, organizações e estruturas cujo objetivo é servir as necessidades e anseios dos turistas. Como considera Santos (2007), o setor dos transportes está amplamente representado na região da rota de trânsito.

Mais recentemente Lopes (2010, p. 9) veio considerar que “o turismo é uma actividade que conjuga um conjunto de serviços prestados através de produtos tangíveis e intangíveis e uma plêiade de agentes económicos, sociais e culturais com implicações muito vastas no conjunto da sociedade, já que envolve, não só unidades de alojamento (hotéis, motéis, estalagens, pousadas, etc..), unidades de alimentação (restaurantes, cafés, pastelarias), transportadoras (companhias de aviação, de navegação, ferroviárias, de rent-a-cars, ou de autocarros), mas também um conjunto de indústrias e serviços no âmbito cultural, paisagístico, ambiental, de

animação, de comércio, de promoção, de estudos, de infra-estruturas, de administração pública, etc., que conduzem ao conceito de constelação”.

Para além do que caracteriza como “*novo turista*”, Lopes (2010) salienta o “*triângulo estratégico do turismo*” assente nas tecnologias, nos transportes e no novo turista, cujo cruzamento permanente levará a uma modificação estrutural do setor do turismo, alterando por completo a sua cadeia de valor acrescentado. Na sua aplicação aos transportes, o autor enaltece o papel que as novas tecnologias têm na redução dos custos da operação, onde modelos de negócio de “custos baixos” (numa verdadeira alusão às companhias aéreas de baixo custo) irão alterar muitos dos processos de desenvolvimento do setor.

Mesmo tratando-se de um estudo direcionado para o mercado português, Lopes (2010, p. 81) considera a importância do setor do turismo como principal destinatário dos utilizadores do transporte aéreo, salientando que as decisões políticas relativas ao transporte aéreo deverão estar totalmente articuladas com as necessidades do setor do turismo, para que as suas sinergias possam ser potenciadas e maximizadas¹⁰.

Para Debbage (2005), a era do jato e o aparecimento de aviões maiores (*wide-bodies*, em particular do Boeing 747 “*Jumbo Jet*”), a par com o aparecimento dos operadores turísticos, contribuíram decisivamente para o desenvolvimento turístico de algumas regiões internacionais.

Também Holloway e Tait (2006, p. 52) se referem ao aparecimento dos aviões *wide-bodied* (Boeing 747) que levaram à quebra dos custos unitários e ao aumento do número de lugares a preços mais baixos, o que teve implicações no crescimento e desenvolvimento do turismo. Theobald (2005) considera igualmente que o “turismo cresceu significativamente desde a criação da indústria da aviação comercial e do aparecimento dos aviões a jato nos anos 50”.

Como referem Valente e Cury (2004, p. 42) (...) *as atividades do turismo e do transporte aéreo têm tido uma evolução muito próxima uma da outra. A história do turismo se funde à dos transportes, sendo que uma exerce relação de causa e efeito sobre a outra. Essa*

¹⁰ Brilha (2007) reconhece que não existe uma Política Nacional de Turismo e de Transportes, sem convergência de estratégias, apesar do reconhecimento generalizado do contributo positivo dos transportes aéreos para o turismo em Portugal.

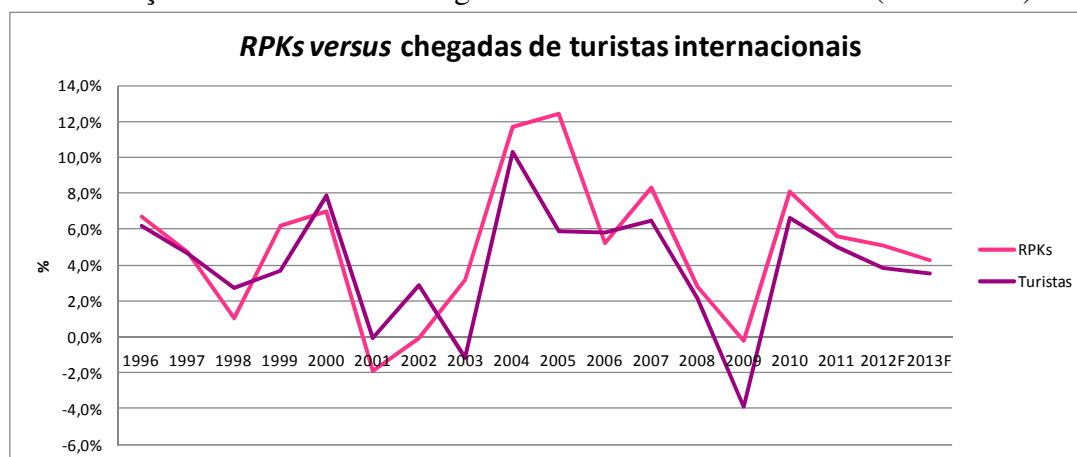
aproximação das atividades permite ampliar o conceito de empresa aérea como uma empresa turística (...), o que leva a que, segundo os autores, seja necessária uma reorganização de toda a cadeia de valor da atividade turística, onde os destinos turísticos, os transportes turísticos e os polos emissores de turistas estejam integrados numa “rede” de valores e objetivos comuns.

3.2. - Complementaridade entre transporte aéreo e turismo

Pretende-se, neste ponto, até para melhor se evidenciar a complementaridade existente entre transporte aéreo e turismo, fazer uma comparação direta entre essas duas realidades.

Assim, comparando as chegadas internacionais de turistas e os passageiros pagantes embarcados (*RPKs*), de 1996 até 2013 (previsão), podemos constatar que existe uma adequação de valores ao longo dos anos, com uma tendência bem delineada entre ambos os indicadores. A correlação (*r*) efetuada é de 0,804.

Figura nº 5
Evolução dos *RPKs* e das Chegadas de Turistas Internacionais (1996-2013)



Fonte: Elaboração própria a partir de ICAO e IATA (Transporte Aéreo) e OMT (Turismo). F - Forecast

Esta situação vem ao encontro de estudos anteriormente efetuados onde *o tráfego internacional de passageiros e os movimentos turísticos internacionais têm crescido a taxas similares nos últimos 20 anos* (WTO, 1994, p. 8).

Jordan (2012) considera, no seu artigo sobre “turismo, aviação e a OMT” que (...) *tendo em consideração o contributo crítico do transporte aéreo para as chegadas internacionais de turistas e a simbiose entre transporte aéreo e turismo (...) que a um nível mais global, a OMT e a ICAO e outras entidades – nomeadamente o WTTC e IATA – tem vindo a trabalhar para*

aumentar a coordenação entre transporte aéreo e turismo. O objetivo visa posicionar as viagens e turismo coletivamente como uma indústria estratégica, com o transporte aéreo a ser uma área chave nesta interligação, como porta-voz em matérias como liberalização, segurança e facilitação, alterações climáticas, impactos económicos e taxas (p. 13).

3.3. – O futuro do turismo e do transporte aéreo

Os pontos anteriores permitiram caracterizar e fundamentar a relação direta existente entre transporte aéreo e turismo, algo que, a OMT tem claro há largos anos ao considerar que *o transporte aéreo e o turismo são partes integrantes de um mesmo âmbito de produção, tráfego e consumo* (...) (WTO, 1994, p. 8).

A análise anterior permitiu-nos relacionar de forma direta o tráfego transportado pelas companhias aéreas, medido pelos *RPKs* (*Revenue Passenger Kilometres*, ou seja, passageiros pagantes) e chegadas de turistas internacionais e onde é visível o papel de motor de desenvolvimento da aviação comercial no turismo. O seu comportamento permite evidenciar que maiores níveis de crescimento do transporte aéreo alavancam crescimento no turismo mas, em sentido contrário, momentos de retração no transporte aéreo criam maiores dificuldades nas chegadas de turistas internacionais.

O objetivo deste ponto de análise, é permitir elencar e analisar alguns dos documentos publicados quer pela OMT ou pela IATA na relação direta entre turismo e transportes.

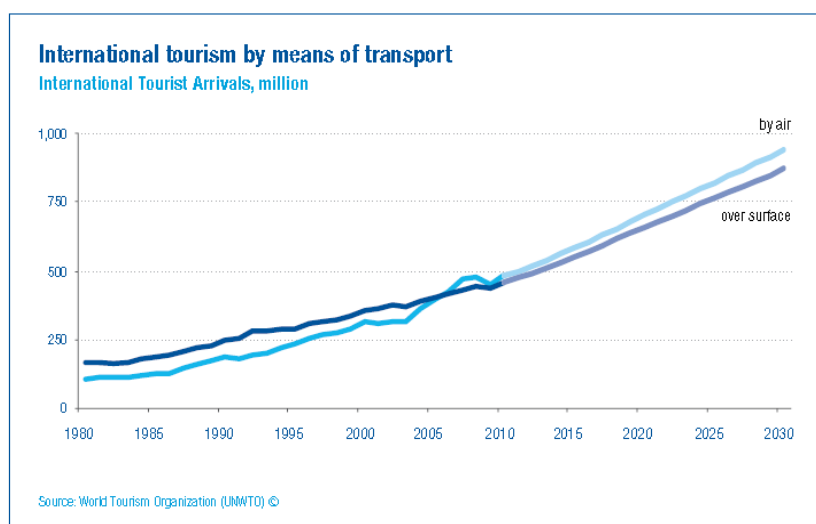
Também as empresas construtoras de aviões ou de motores, como são o caso da Airbus, Boeing, Embraer, Bombardier ou Rolls-Royce, que anualmente fazem as suas projeções de longo prazo, ajudarão a caracterizar esta relação direta entre transporte aéreo e turismo.

O relatório da OMT (UNWTO, 2011) para o horizonte 2030, atualizando o anterior *Tourism Vision 2020* (UNWTO, 2001) aponta para que, nessa data, o número de turistas internacionais atinja os 1,8 mil milhões, ou seja, que 5 milhões de turistas por dia ultrapassarão fronteiras, independentemente do motivo da sua viagem (UNWTO, 2011, p. 5).

Estas previsões agora elaboradas mostram-se contudo menos otimistas que as apresentadas no anterior relatório de 2020, com níveis de crescimento médio anual de 3,3% entre 2010-2030, em comparação com os 3,9% anteriormente apresentados para o período entre 1995-2020 (e que levaria a valores de turistas internacionais na ordem dos 1,56 mil milhões em 2020).

Mesmo assim, o transporte aéreo, fruto de taxas de crescimento na ordem dos 1,1% entre 2010 e 2030, continuará a liderar as preferências de transporte dos turistas internacionais, com 52% das chegadas de turistas internacionais em 2030 (p. 39).

Figura nº 6
Chegadas de Turistas Internacionais por meio de transporte (1980-2030)



A tabela seguinte, evidencia o comportamento das chegadas de turistas internacionais por região entre 1980 e 2030, com as quotas de mercado por destino nos anos indicados.

Tabela nº 2
Turismo internacional por região de destino (1980-2030)

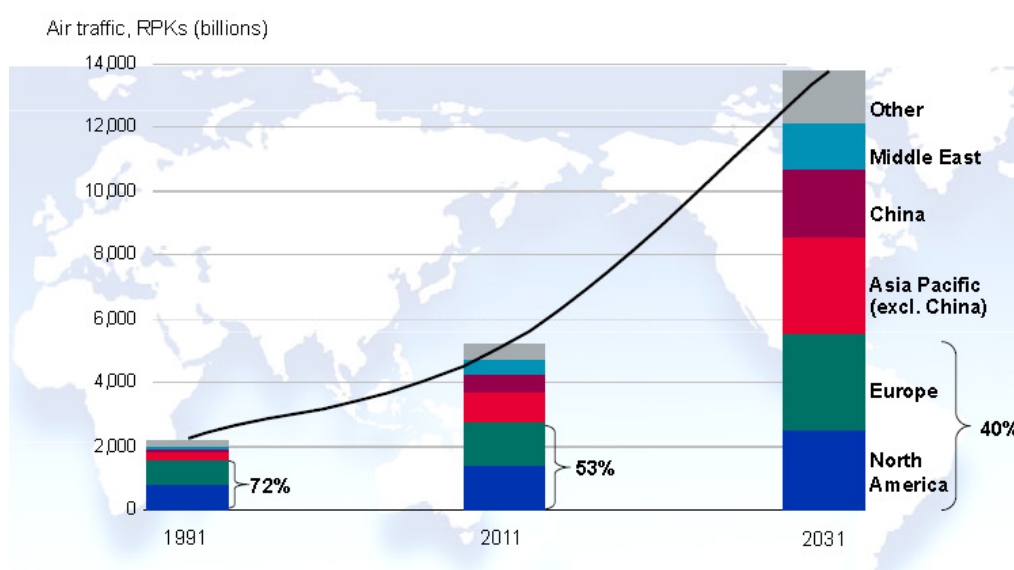
Regiões	1980		1990	2000	2010	2020	2030	
	Valor	%					Valor	%
África	7,2	2,6	14,8	26,5	50,3	85	134	7,4
América	62,3	22,5	92,8	128,2	149,7	199	248	13,7
Ásia e Pacífico	22,8	8,2	55,8	110,1	204,0	355	535	29,6
Europa	177,3	64,1	261,5	385,1	475,3	620	744	41,1
Médio Oriente	7,1	2,6	9,6	24,1	60,9	101	149	8,2
Mundo	276,7	100	434,5	674,0	940,2	1360	1810	100

Fonte: UNWTO (2011)

Como se pode verificar, ao longo dos anos, os destinos tradicionais, como são o caso das Américas (embora mais confinado à América do Norte) e Europa, têm vindo a perder a sua hegemonia em detrimento de novas realidades turísticas, como é o caso da região da Ásia e Pacífico ou do Médio Oriente. No caso das Américas, com uma quota de mercado de 22,5% em 1980 vê o seu peso reduzir-se em quase 10 pontos percentuais (13,7%), sendo que a Europa, apesar de se manter o principal destino internacional, vê perder a sua importância ao longo dos anos, à medida que novos destinos se vão afirmando (a Europa representava 64,1% de todas as chegadas internacionais em 1980, passando para os 41,1% em 2030).

Esta análise está em consonância com as previsões da construtora de aviões Boeing (2012), que, como espelhado na figura seguinte, evidencia, de forma clara, a perda de importância da Europa e América do Norte no transporte aéreo mundial, com as novas economias emergentes a ressurgirem no panorama internacional.

Figura nº 7
Tráfego aéreo mundial por região (1991-2031)



Fonte: Boeing, Current Market Outlook 2012, Randy Tinseth, VP Marketing, Boeing Commercial Airplanes, Paris, July 2012

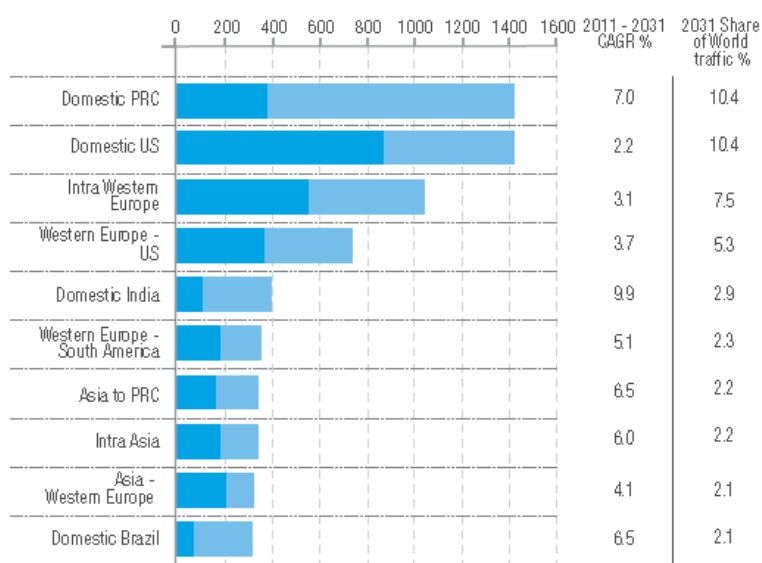
Não deixa de ser importante salientar que, no relatório da Boeing (2010), com dados relativos a 2009, o peso da Europa e América do Norte era, para esse ano, de 58%, sendo, na previsão

para 2029, dessas mesmas regiões, de 45%. Em 2 anos, a Europa e América do Norte viu o seu peso e importância cair 5 pontos percentuais.

Esta análise é reforçada quando se olha para os principais destinos mundiais, sendo que, em 2020¹¹, a China assumir-se-á como o principal mercado internacional, sendo que, em 2011, já assumia a 3ª posição em termos de chegadas e o 4º lugar no que respeita às receitas de turistas internacionais (UNWTO, 2012c). Nesse ano, a China atingirá os 130 milhões de chegadas de turistas internacionais, com a França (principal destino de turistas internacionais ao longo dos anos) a registar os 106,1 milhões de turistas internacionais.

Mais uma vez, a conjugação de estatísticas de transporte aéreo, ao nível do relatório da Airbus (2012), mostram como, em 2031, a China ultrapassará pela primeira vez, os E.U.A. em termos de tráfego transportado, com o mercado doméstico da China a assumir-se como o principal mercado aéreo mundial.

Figura nº 8
Tráfego aéreo mundial por região/destino (2011-2031)



Fonte: Airbus, Global Market Forecast 2012-2031, Sep 2012

Não deixa de ser importante referir que, no relatório da Airbus de 2009, com dados relativos ao horizonte 2009-2028, o mercado doméstico da Índia aparecia, nessa altura, colocado na

¹¹ A OMT ainda não detalhou por país a sua análise previsional até 2030, pelo que, se utilizaram os indicadores do anterior relatório *Tourism Vision 2020* (2001).

décima posição, tendo, em 4 anos, passado para 5º maior mercado mundial em termos de transporte aéreo (Airbus, 2009). Do mesmo modo, aparece, pela primeira vez, em décimo lugar, o mercado doméstico do Brasil, ou seja, com os países emergentes a darem um forte contributo para o desenvolvimento do transporte aéreo e turismo.

Muitos dos dados acima mencionados, vêm ao encontro das preocupações enumeradas pela IATA, quando, em Junho de 2010, Bisignani (2010), na altura CEO da IATA, enunciou e lançou o programa “Visão 2050 – construindo o futuro da aviação”, assente em quatro pilares de mudança (IATA, 2011):

- 1) Rentabilidade – a “hiper fragmentação” do mercado, com 1061 companhias de aviação, como consequência de um sistema bilateral que ainda regula a indústria do transporte aéreo mundial e as restrições ao nível do capital que não permitem às companhias aéreas ser mais eficientes e atingir resultados positivos mais sólidos para financiar o crescimento e a inovação;
- 2) Infraestruturas – reestruturação da infraestrutura aérea ao nível dos aeroportos e da gestão do tráfego aéreo (ANSP – *Air Navigation Service Providers*), com especial incidência na Europa (na construção do *Single European Sky - SES*);
- 3) Potenciar a indústria – procurando-se soluções alternativas ao atual petróleo, seja ao nível dos biocombustíveis ou de outros recursos energéticos e onde os Governos deverão oferecer um maior apoio ao desenvolvimento e à produção dessas alternativas;
- 4) Cliente – chegar aos 16 mil milhões de passageiros e 400 milhões de toneladas de carga, obrigando a uma solução estratégica e harmoniosa que integre todas as partes da cadeia de valor – aeroportos, navegação aérea, fabricantes (de aviões) e governos.

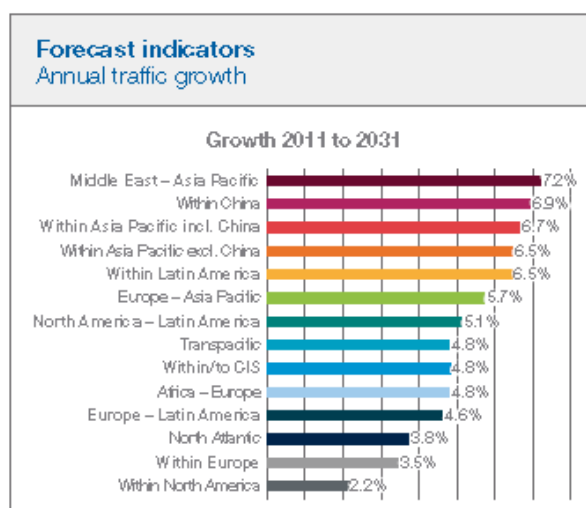
Aliás, o documento *IATA Vision 2050* considera que, neste último pilar, só o desenvolvimento do mercado doméstico da China e Índia, permitirá contribuir decisivamente para os valores anunciados. Os dados supra indicados, ao nível das previsões da Airbus (2012) mostram que, pelo esperado crescimento desses mercados, cuja propensão à viagem aumentará 4,6 vezes em 2031 *versus* 2011, se estará em consonância com o esperado desenvolvimento de fluxos de tráfego, com impacto direto no desenvolvimento turístico.

Dados da Boeing (2012, 2011), tal como para a Airbus, apontam para as seguintes previsões para o período entre 2011-2031 (entre parêntesis os dados do relatório da Boeing de 2011, para o período 2010-2030):

- Crescimento do economia mundial (PIB) – 3,2% (3,3%);
- Crescimento das frotas de aviões – 4,0% (4,2%)
- Crescimento do tráfego de passageiros (*RPKs*) – 5,0% (5,2%)

Também no seu último relatório, mantém-se a maior tendência de crescimento nos mercados da Ásia, como se pode constatar, com os mercados mais maduros, a verificarem piores desempenhos, como é o caso da Europa e EUA, que ocupam as últimas posições:

Figura nº 9
Crescimento de tráfego por região (2011-2031)



Fonte: Boeing Current Market Outlook 2012-2031

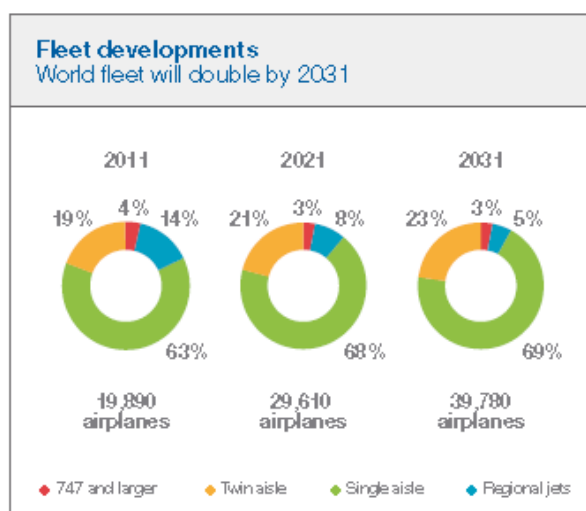
As previsões acima espelhadas, com crescimento ao nível dos passageiros transportados, obrigará a aumentos de frota nas companhias aéreas.

A Boeing (2012), assim como, a Airbus apontam para que, entre 2011 e 2031, as necessidades de frota, para acomodar o crescimento do tráfego (leia-se turistas) venha a duplicar (tal como já tinha duplicado nos 20 anos anteriores, tendo triplicado desde 1997).

De acordo com a Boeing, serão necessários 34.000 novos aviões no período considerado, dos quais 19.890 serão para crescimento orgânico das próprias companhias aéreas, para fazer face

ao crescente número de passageiros, sendo que, 14.110 serão para substituição de aviões atualmente existentes no mercado.

Figura nº 10
Necessidades de frota (2011-2031)



Fonte: Boeing Current Market Outlook 2012-2031

3.4. Integração entre transporte aéreo e turismo: o caso do Dubai

O presente ponto visa elucidar, através de exemplo concreto, como a interligação direta entre transporte aéreo (neste caso, através das suas companhias aéreas) e turismo, alavanca potenciais de desenvolvimento turístico que, de outra maneira, seriam impensáveis de se materializar.

Um dos casos mais evidentes desta situação é, sem dúvida, a situação da Emirates Airlines (e mais recentemente a Flydubai) e o contributo dado para o desenvolvimento do turismo no Dubai.

Como refere Knorr e Eisenkopf (2007), a Emirates Airlines (ou o grupo onde se insere) é um elemento crucial para o crescimento do Dubai e da sua estratégia de desenvolvimento, com o objetivo de preparar o emirado para a era pós-petróleo e estabelecer um destino turístico líder internacionalmente.

O’Connell (2011) realça a estratégia formulada pelos países do golfo, com a criação de um plano estratégico para a preparação e diversificação da base industrial pós-petróleo, com a aviação a dar um importante contributo no desenvolvimento do “*megahub*”¹² do Golfo com o aumento, entre outros aspetos, das conferências e exposições internacionais e o aumento das receitas do turismo.

Aliás, segundo Lohmann *et al.* (2009) quer Singapura quer o Dubai têm utilizado estratégias verticais que transformam essas placas de distribuição de tráfego (*hubs*), numa coordenação entre as companhias aéreas, aeroportos, empresas turísticas e autoridades para incentivar a visita de passageiros e, como tal, transformando essas cidades em fortes destinos turísticos.

No caso do Dubai, quer a Emirates Airlines (fundada em 1985) quer a Flydubai (criada em 2008) são detidas pelo Governo, que é igualmente dono do aeroporto e de todas as infraestruturas ligadas à aviação no emirado. Por outro lado, a *Emirates Holidays*, assim como, outras empresas turísticas fazem parte da cadeia de valor de turismo, onde se insere igualmente o programa *Dubai Stopover*, gerido pela Emirates, e que proporciona preços bastante descontados – ou mesmo estadas gratuitas – a passageiros que pretendam visitar o Dubai (ou estejam em trânsito nos seus voos de ligação).

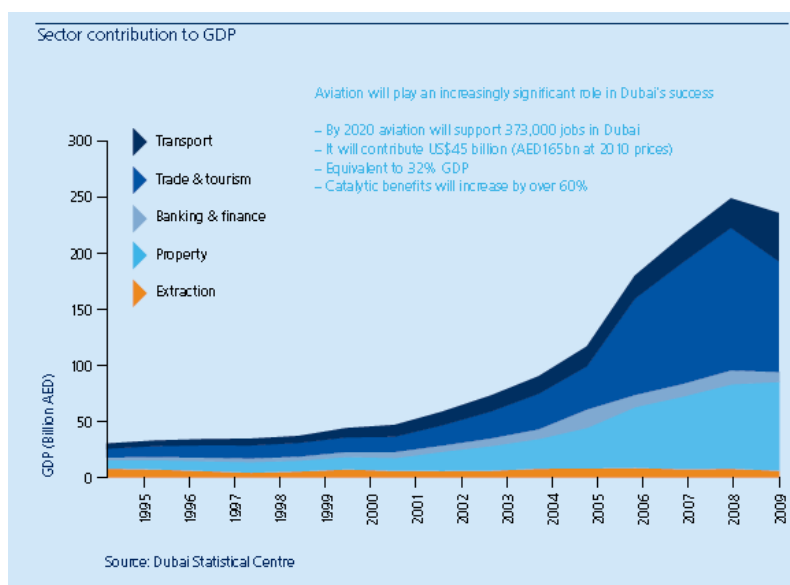
Como referem Lohmann *et al.* (2009), *hubs* foram transformados em destinos, pela complementaridade entre os setores de animação/atração, transportes e alojamento, em que os paraísos para compras (*shopping paradises*) levam os visitantes a permanecerem nos destinos (p. 211). E esta integração é coordenada ao nível de governação.

Um estudo da Oxford Economics (2011) evidencia que o setor da aviação no Dubai emprega 58 mil pessoas diretas e induz mais 65.900 empregos em setores indiretamente dependentes da aviação, sendo responsável por 134 mil empregos no turismo, com um contributo dado pelo setor das viagens e turismo para o PIB do Dubai, de 7,9 mil milhões de *Usd*. Globalmente, o setor da aviação suporta quase 260 mil empregos e contribui com 22,1 mil milhões de *Usd* para o PIB do Dubai (28% do PIB).

¹² Entende-se por *hub* a seleção de um aeroporto como placa de distribuição de tráfego, muitas vezes traduzido na capacidade de *feeding/defeeding* de uma companhia aérea, ou seja, de trazer passageiros de vários destinos para o aeroporto onde tem a sua base de operação (*feeding*) e distribuí-los depois para os destinos onde opera (*defeeding*).

De acordo com o Plano Estratégico do aeroporto do Dubai 2020 (Dubai Airports, s.d.; Oxford Economics, 2011), onde as infraestruturas de transportes são uma área de investimento prioritário, espera-se que o setor da aviação venha a representar, em 2020, 32% do PIB do emirado e 22% do seu emprego, representando cerca de 373 mil empregos diretos, indiretos e induzidos.

Figura nº 11
Contribuição da aviação para o PIB do Dubai



Fonte: Dubai Airports

Esta situação, como espelhada no relatório da Airbus (2012) levará a que o Dubai venha, em 2031, a ser o segundo mais importante aeroporto mundial (após Londres – Heathrow) em tráfego de longo curso, dado o desenvolvimento que a Emirates tem feito em prol dos voos de ligação entre o Dubai e os restantes países¹³.

¹³ Desde 9 de julho de 2012 que a Emirates voa diariamente de/para Lisboa, num plano de expansão internacional, que incluiu igualmente, na semana anterior, a abertura de voos diários de/para Barcelona (Ambitur, 2012).

4. A Atividade *charter* e os seus negócios

O presente capítulo, de natureza mais conceptual, visa explicitar e enquadrar os vários negócios inerentes a uma empresa de transporte aéreo não regular, onde o estudo de caso tem maior incidência.

A atividade do transporte aéreo não regular está regulamentada em Portugal, para países fora da União Europeia, através do Decreto-Lei nº 19/82 de 28 de janeiro¹⁴. Assim, e nos termos do art. 1º, *considera-se transporte aéreo não regular quaisquer voos ou séries de voos, operados sem sujeição a normas de regularidade, continuidade ou frequência, destinados a satisfazer necessidades específicas de transporte de passageiros e respectiva bagagem, de carga ou correio, mediante remuneração ou em execução de um contrato de fretamento, por conta de uma ou mais pessoas, um ou outro respeitantes a toda a capacidade da aeronave.*

Almeida (2010) define que *o transporte aéreo não regular caracteriza-se por: (a) ser pontual, ocasional ou sazonal, sendo, normalmente efectuado com base num contrato de fretamento (charter); (b) não oferecer ou garantir continuidade; (c) não ser directamente acessível ao público em geral; e (d) ser de realização contingente, podendo ficar dependente do volume de tráfego a transportar* (p. 34).

Apesar de o transporte aéreo não oferecer continuidade, como se depreende da própria legislação, a programação de voos de forma sistemática pelos operadores turísticos, leva à possibilidade de se distinguir entre *charter* regular e *charter* irregular (Almeida, 2010), ou seja:

- *Charter* regular caracteriza-se por “uma série de voos ou operações que, embora não oferecendo continuidade, são programados como uma série sucessiva de serviços aéreos.” É o caso dos voos *charters* dos operadores turísticos assumidos ao longo de todo o ano e/ou de forma sazonal nas épocas de maior procura quer no longo quer no médio curso;

¹⁴ Não pode deixar de se referir que a legislação que regula a atividade *charter* em Portugal é anterior ao próprio processo de liberalização do transporte aéreo na Europa iniciado em 1987 (1º pacote) e finalizado em março de 1997. Para a União Europeia vigora o Regulamento (CE) 1008/2008 de 24 de setembro.

- *Charter* irregular são operações de carácter ocasional, esporádica ou pontual nos quais se enquadram voos de repatriamento ou de transporte de militares, voos de transporte de equipas de salvamento e de carácter humanitário, voos de transporte de peregrinos (casos das operações do *Hajj* e *Umrah* para Meca), voos de incentivos para empresas, entre outros. Cabe ainda dentro desta categoria os voos realizados para outras companhias aéreas pela cedência de meios em casos de irregularidades operacionais, atrasos de manutenção, *phase-in* de frota, entre outros (operações que assumem a designação de *ACMI – Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance* ou também designado por *subcharter*).

Também Doganis (2010), define dois tipos de voos *charters*, que vão ao encontro dos pontos anteriores, nomeadamente:

- *ad hoc charters*, caracterizados como voos pontuais em que o avião é comercializado para um determinado evento, tal como eventos desportivos, incentivos de empresas ou religiosos (no caso das deslocações por ocasião do *Hajj*, onde milhões de muçulmanos vão anualmente a Meca realizar a sua peregrinação, sendo que, nestes casos e atendendo ao volume, muitos peregrinos são transportados quer em voos regulares quer em operações *charters*); e,
- “*series charters*”, caracterizados por vários voos, normalmente através de operadores turísticos, empresas petrolíferas, transporte de militares ou outros meios requerendo o transporte sistemático de pessoas, sendo que, nalguns casos, por terem um horário definido assumem características de *charters* regulares.

Deste modo, do ponto de vista mais operacional, os principais negócios das companhias aéreas *charters* são:

- ✓ Voos efetuados para operadores turísticos (programação turística), também designados por voos *ITC – Inclusive Tour Charter*, assumindo um carácter de regularidade ao longo da operação aérea (casos, em Portugal, dos voos *charters* anuais para Cabo Verde – ilha da Boavista – ou para as Caraíbas – voos para o México (Cancun) e

República Dominicana (Punta Cana)¹⁵ e de voos *charters* sazonais para as Ilhas Espanholas – Baleares e Canárias –, Norte de África ou Madeira (Porto Santo), entre outros destinos)¹⁶;

- ✓ Voos *ad-hoc*, ou seja, voos de natureza pontual e não programada que podem surgir por inúmeras razões, desde voos por motivações desportivas (Campeonato do Mundo e Europeu de Futebol, voos de apoiantes de clubes, etc.), motivações religiosas (desde o *Hajj*, a voos pontuais de beatificação em Roma ou peregrinações a Fátima), motivações empresariais (congressos, incentivos, apresentação de produtos – muito comum para apresentação de novos carros –, prémios a vendedores e/ou colaboradores, entre outros), motivações militares (posicionamento ou rendição de missões) ou de segurança (voos de retorno de inadmissíveis ou de presos ao país de origem) ou por causas naturais ou não controláveis (terramotos, refugiados, repatriamentos, entre outros);
- ✓ Voos em *ACMI* ou *Wet lease*, ou seja, voos entre companhias aéreas que visam fazer face a situações operacionais ao nível da frota (sejam elas programadas – atraso de incorporação de novo avião, saídas de manutenção, reforço de frota, etc. – ou não programadas, como são o caso mais corrente de avarias de última hora). Tal como nos casos de voos *ad-hoc* também as operações para Meca tendem a ser assumidas em *Wet lease* através de contratos com companhias aéreas locais (face aos acordos bilaterais e regras específicas para este tipo de operações muito concentradas no tempo e mobilizadoras de milhões de peregrinos nesse período);
- ✓ *Management*, quando a companhia aérea atua como mera gestora no processo e recebe uma remuneração (acordada entre as partes) em função da sua intervenção. Trata-se, no fundo, de um campo vasto de atuação que vai desde a mera cedência de pilotos, a

¹⁵ Um dos principais mercados *charter* foi, durante vários anos, o Brasil, com voos *charters* quase diários dos operadores turísticos portugueses para o Nordeste Brasileiro mas que, praticamente desapareceu a partir de setembro de 2008, quando a TAP convidou esses operadores a programarem dentro da sua operação regular para aquele mercado (Abrantes, 2010).

¹⁶ A maioria das viagens em *charter*, organizadas pelos operadores turísticos, no âmbito das séries efectuadas são numa base *ITC – Inclusive Tour Charters*, ou seja, viagens onde o avião é integralmente contratado por um ou mais operadores turísticos que combinam a viagem de avião (ida e volta), com a hotelaria e serviços complementares e criam um “pacote turístico” (Papatheodorou A., 2002; Burkart A, 1993).

gestão de manutenção e aeronavegabilidade até à possibilidade da companhia aérea *charter* incorporar esse avião na sua frota¹⁷;

- ✓ *Brokerage*, quando a companhia aérea atua como intermediário na operação e é remunerada como tal (tradicionalmente através de um *mark up* ou comissão sobre o valor da transação). Trata-se, no entanto, de uma área geradora de rendimentos menos ativa na cadeia de valor da companhia aérea *charter*, uma vez ser um campo mais explorado pelos *brokers* de aviação internacionais.

Não deixa de ser importante nesta fase, e mais uma vez, visando um enquadramento explicativo do negócio de uma empresa aérea *charter*, avaliar os impactos decorrentes de cada negócio na estrutura de rendimentos e gastos da empresa (tipo de operação/remuneração dos serviços) e quais os potenciais impactos ao nível do risco (risco do negócio) e na rentabilidade da empresa (margens):

Figura nº 12

Negócio *charter*

Tipo de negócio	Tipo de operação	Risco de negócio	Margens
Programação turística	<i>Full charter</i>	Moderadamente baixo	Baixas
Voos <i>ad-hoc</i>	<i>Full charter</i>	Alto	Moderadamente baixas
<i>ACMI/Wet lease</i>	<i>Block Hour</i>	Alto	Altas
<i>Management</i>	<i>Fee</i>	Nulo	Moderadamente altas
<i>Brokerage</i>	<i>Mark up/Comissão</i>	Nulo	Baixas

Fonte: Produção própria

No caso de uma operação em “*Full Charter*” a companhia aérea dá um preço global pelo valor da operação contratada (fretamento) mas é, ao mesmo tempo, responsável por todos os gastos inerentes a essa mesma operação. Assim sendo, assume todos os gastos de natureza

¹⁷ Trata-se de uma situação que tem vindo a crescer ao longo dos anos, principalmente a partir do momento em que muitas companhias aéreas internacionais foram banidas de voar para a Europa.

variável (combustíveis, taxas de navegação, aeroportuárias e de passageiros, *catering*, *handling*, manutenção variável, remunerações variáveis das tripulações e seus posicionamentos, se existentes, etc.), assim como, todos os restantes gastos da empresa, seja os relacionados com a frota (*leasings*, seguros, manutenção programada, tripulações técnicas e comerciais) ou com a organização (departamentos não diretamente afetos à operação e respetivos gastos administrativos). Existe, deste modo, uma maior exposição da empresa ao risco de natureza comercial (flutuação do preço do petróleo, flutuação cambial e/ou erros/omissões de orçamentação). Os rendimentos são, por norma, elevados (porque correspondem ao valor total da operação), tal como o são os gastos, mas com as margens de negócio a serem tradicionalmente diminutas.

Mesmo assim, uma empresa que atue maioritariamente no negócio de programação turística (e, como tal, realizando operações em *full charter*) apresenta um nível de exposição ao risco menor, uma vez, a sua atividade decorrer num ambiente de maior planeamento (as séries anuais decorrem, tal como o nome indica, ao longo de todo o ano, como se de um voo regular se tratasse) e dando origem a uma maior estabilidade na tesouraria (por norma, os pagamentos dos voos são feitos antes da partida de cada operação contratada) e a uma atividade mais controlada. O maior risco decorre, como mencionado anteriormente, de fatores externos à atividade mas que, tal como também previsto na própria lei das agências de viagens (art. 23º do Decreto-Lei nº 61/2011 de 6 de maio alterado pelo Decreto-Lei nº 199/2012 de 24 de agosto, mas que em nada alterou quanto a este requisito legal), o preço pode ser alterado por fatores relativos a *variações no custo do transporte ou do combustível, dos direitos, impostos ou taxas cobráveis ou de flutuações cambiais*.

No caso de voos *ad-hoc*, o modelo de negócio é bastante similar ao verificado para a programação turística, isto é, voos cotados em *full charter*, pagos antes da operação se realizar e com os inerentes riscos comerciais muito ligados às variações dos preços do combustível e/ou de flutuações cambiais. No entanto, é elevado o risco de negócio, pela incerteza do próprio negócio. A empresa que atue neste segmento está totalmente exposta ao que o mercado possa ditar, sem qualquer tipo de possibilidade de planeamento da sua atividade e das suas necessidades de tesouraria. Tal como o nome indica, voos *ad-hoc* são voos que acontecem sem regularidade no tempo, sendo, acima de tudo, um complemento à

atividade que a empresa possa ter, podendo ser conjugado com atividade em *ACMI* e *Wet lease* ou, preferencialmente, com programação turística.

Nos voos contratados em *ACMI* ou *Wet lease*, o negócio é efetuado por *block hour* (horas de voo calculadas calço a calço – também designado por *chocks off/chocks on*), com a empresa *charter* (*lessor*) a ser remunerada pelos gastos suportados na utilização do seu avião (*Aircraft*), tripulações (*Crew*), manutenção (*Maintenance*) e seguro (*Insurance*). Como tal, todos os gastos de natureza variável (combustíveis, *handling*, *catering*, taxas de navegação, aeroportuárias e de passageiros, posicionamento de tripulações do *lessor* e sua estada, entre outras) são suportados pela empresa que freta o avião (*lessee*), sendo responsável pelo *call sign* da operação. Neste caso, a remuneração global da empresa é menor (remunerada por hora de voo) mas os custos tendem igualmente a ser diminutos, uma vez apenas cobrirem realidades fixas da empresa (ao nível dos financiamentos, seguros, pessoal e manutenção programada). A rentabilidade tende a ser maior que nos *full charters*, mas as suas margens têm vindo a deteriorar-se no tempo, face à oferta excessiva de aviões no mercado.

A empresa que atue única e exclusivamente no negócio em *ACMI* e *Wet lease* (podendo-se complementar com os voos *ad-hoc*) apresenta um nível de risco de negócio bastante alto, na medida em que está exposta à existência (ou não) de serviços. Caso o mercado aéreo funcione de forma eficiente – sem atrasos, sem avarias, sem irregularidades – a companhia aérea *charter* ficará mais condicionada pela falta de atividade. No entanto, este modelo de negócio – porque tradicionalmente mais rentável que um modelo apostado em voos em *full charter* – é seguido por muitas companhias aéreas *charters* internacionais e mesmo nacionais.

Nos negócios em *Management* o valor cobrado varia consoante o tipo de intervenção podendo ir do valor de utilização de tripulações (normalmente técnicas), apoio de manutenção ou gestão integral da frota (com a sua integração do avião no certificado de operador aéreo (COA)). Trata-se de um negócio sem risco para a companhia aérea *charter*, principalmente se os meios a contratar forem efetuados após a materialização do negócio (evitando, assim, custos de estrutura não rentabilizados), com uma rentabilidade interessante para a companhia aérea que efetua essa gestão, embora muito dependente da negociação entre as partes.

Em termos de *Brokerage*, o valor varia em função do negócio mas tradicionalmente assume as características de *ACMI* com um valor de intermediação (comissão) por hora de voo. Caso seja uma operação em *full charter* o valor tende a ser cobrado por lugar de avião ou por comissão global de transação. O risco neste negócio é nulo, apenas pago em função do negócio angariado.

5. Caracterização do tipo de avião e escolha prévia

A escolha de um novo modelo de avião para uma empresa de transporte aéreo não é um processo simples, devendo ter em atenção vários aspetos fulcrais, desde as rotas a que se destina, ao tipo de tráfego a transportar (rotas turísticas ou maioritariamente de negócios) e suas *performances*, sinergias com a frota existente, configuração, especificações e “customização” do avião a incorporar, sinergias com os meios humanos operacionais já existentes (em especial ao nível das tripulações e pessoal de manutenção), até às questões fundamentais de financiamento e avaliação do investimento.

Tabela nº 3
Processo de seleção de frota

Mercados e rotas	Dimensão, crescimento, composição, conforto, horários, compatibilidade aeroportuária, <i>economics</i> , tempos de rotação
Operações	Tripulações, composição da frota, <i>ETOPS</i> , <i>MEL</i> , <i>performance</i>
Finanças e contratos	Compra vs <i>leasing</i> , valor residual, <i>buy back</i> , seguros, escalonamento de preços, garantias, preços dos <i>spares</i> , custo dos <i>updates</i>
Engenharia	Inventário dos <i>spares</i> , <i>pooling</i> , comunalidade, facilidades, necessidades de terceiros
Regulamentação e ambiente	Regras de certificação, standards ambientais, condições especiais

Fonte: Clark P. (2007)

Tratando-se de um avião de longo curso, a base de partida incide sobre os únicos fabricantes de aviões desta natureza, como sejam a Boeing e a Airbus, nomeadamente nos modelos seguintes:

Airbus
Airbus 330
Airbus 340

Boeing
Boeing 777
Boeing 767

que tiveram como base de partida os seguintes critérios:

- a) Todos os modelos operam e estão certificados em Portugal (o que facilita e reduz o tempo processual junto do INAC e para a sua integração no COA). No caso dos Airbus fazem parte integrante da frota da TAP Portugal, da Hi Fly e da Orbest, enquanto os Boeings são operados pela Euroatlantic;
- b) Sinergias com a frota atual – estando a empresa a operar aviões Airbus, com manutenção e tripulações treinadas para o efeito, existe uma natural preferência para este tipo de avião, pelas poupanças diretas daí decorrentes;
- c) Estações de manutenção certificadas para o efeito – a TAP Manutenção e Engenharia está certificada para os aviões Airbus e Boeing. No entanto, o acesso ao *stock* é mais fácil e rápido em aviões Airbus (dados os *sparcs* existentes na base da operação em Lisboa);
- d) Motorização – a operação do Airbus 340 com 4 motores torna-o menos competitivo face às restantes opções;
- e) Configurações acima dos 300 lugares (CY ou *Full Economy*), de modo a satisfazer o mercado turístico e o mercado de *ACMIs*, em especial, as necessidades do *Hajj* – uma primeira abordagem permitiu identificar algumas limitações ao nível do Boeing 767-200 ER (o mesmo acontecendo ao Boeing 767-300 ER em duas classes de serviço);
- f) Financiamento – quer o Airbus 330 e o Boeing 777 apresentam custos de *leasings* e de reservas elevados (dependendo da idade do avião) com o Boeing 767 a mostrar-se mais competitivo (tal como o Airbus A340).

O quadro na página seguinte visa agrupar alguns dos critérios mais utilizados na seleção de aviões, tendo em consideração o preconizado por Clark (2007) para a seleção de frota de aviões de companhias regulares e de companhias aéreas de baixo custo (embora os “problemas” colocados às companhias *charters* sejam idênticos, até porque os voos em *ACMI* destinam-se a essas companhias tradicionais).

É certo que, como já preconizado anteriormente, os critérios económicos e operacionais, que signifiquem poupanças de gastos em eficiência operacional são os que, tradicionalmente, apresentam maior ponderação, não se descurando os segmentos de tráfego a privilegiar e que têm impacto direto na configuração e serviços a oferecer no avião.

Tabela nº 4

Critérios de seleção de frota

Critérios de seleção de frota	Obrigatório (<i>Must have</i>)	Necessário (<i>Needed</i>)	Desejável (<i>Nice to have</i>)
Excelente valor económico	§		
Custos operativos baixos	§		
Tempos de trânsito curtos	§		
Elevada fiabilidade	§		
Disponibilidade de aviões			
Compatibilidade com outros aviões da frota			§
Procedimentos de carregamento fáceis e rápidos	§		
Contentorização para carga e bagagens	§		
Cabine simples mas eficiente	§		
Cabine apelativa (para os passageiros)	§		
Manutenção fácil e barata	§		
Capacidade de acesso e partilha de spares		§	
Excelente perceção do cliente		§	
Apoio técnico externo disponível		§	

Fonte: Produção própria a partir de Clark P. (2007)

A comparação nos aspetos mais técnicos e de *performance* entre os diferentes tipos de avião, permite igualmente tirar as seguintes conclusões:

Tabela nº 5

Análise das *performances* e características - Airbus versus Boeing

Performances / Características	Airbus				Boeing			
	Airbus 330		Airbus 340		Boeing 767		Boeing 777	
	200	300	300	500	200 ER	300 ER	200 ER	300 ER
Capacidade (lugares)	253-380	295-440	295-440	313-375	181-255	218-350	301-440	368-550
Distância (nm)	6850	5850	7400	9000	6385	5990	7725	6005
Distância (km)	12700	10800	13700	16670	12195	11070	14305	11120
MTOW (ton)	230	230	275	372	179	187	298	299
Carga (Volume total - m3)	136	162,8	162,8	153,9	90,1	118,4	151	202

Fonte: Sites da Boeing e da Airbus

- g) O Boeing 767-200 ER apresenta limitações de capacidade que o exclui da análise;
- h) O Airbus 340 (nas suas séries -300 ou -500) será excluído da análise pela utilização de 4 motores, o que o torna menos competitivo face às *performances* operacionais do Airbus 330 (maiores consumos e gastos com reservas de manutenção nesse modelo);
- i) Custos de financiamento do Boeing 777 ao nível dos Airbus Airbus 330, o que, face às sinergias inerentes à atividade da empresa (vocacionada para aviões Airbus) levam a que seja esse o avião selecionado;

- j) A opção Boeing 767-300 ER poderia igualmente ser uma opção face ao valor de *leasing* mais favoráveis no mercado e disponibilidade de aviões (dentro da tipologia e idade definida). No entanto, algumas limitações ao nível da capacidade (em duas classes a opção vendável aponta para 280 lugares, com um *pitch* reduzido para um *wide-body aircraft*), inviabilizam esta opção que será retomada única e exclusivamente, caso não existam outras alternativas ao nível da Airbus.

Em função do perfil das rotas a operar pela empresa, seja na sua operação *charter* regular (onde se inserem os voos de programação turística para as Caraíbas, México, Cuba e Brasil), seja nas rotas previstas para a sua utilização no *Hajj* (como é o caso dos voos da Indonésia), assim como, nos custos de *leasing* e disponibilidade de avião levam a que o avião a considerar seja o Airbus 330-200.

Este modelo vem igualmente ao encontro da frota utilizada pela concorrência *charter* nas suas operações de programação turística, indo, assim, ao encontro dos desejos já manifestados pelos operadores turísticos quanto à tipologia de avião a utilizar, com impacto direto no preço por lugar a praticar.

6. Principais características técnicas do avião selecionado

O avião a estudar – do leque de opções que se conseguiu reunir das várias propostas enviadas pelas principais empresas de *leasing* – apresenta as seguintes características técnicas, retiradas dos seus “*specs*”¹⁸:

6.1. Dados gerais

- ✓ *YOM (Year of Manufacture)* – abril 1998
- ✓ *Aircraft Total Hours* – 43.654 FH (*Flight Hours*)
- ✓ *Aircraft Total Cycles* – 7.664 FC (*Flight Cycles*)
- ✓ Configuração atual – 31C + 267 Y = 298 CY, embora o *lessor* se comprometa a reconfigurar para os 315CY (sem custos para a empresa aérea)
- ✓ Equipamento de vídeo – projetor
- ✓ *Galleys* – Equipamento *standard* Atlas

6.2. Dados de inspeção

- ✓ *C Check*: a cada 18 meses ou 6.000 FH
- ✓ Avião entregue com *Fresh C Check* (a realizar em maio/junho)
- ✓ 5/10Y¹⁹: abril 2013 (Tempo disponível – 637 dias)

6.3. Motores

- ✓ *Total Flight Hours* – (#1 - 36.041 / #2 – 34.878)
- ✓ *Total Flight Cycles* – (#1 - 6.094 / #2 – 6.053)
- ✓ *TSLSV (Total since last shop visit)* – (#1 – 5.118 FH / 580 FC)
(#2 – 2.735 FH / 321 FC)
- ✓ *Date of last shop visit* – junho 2007 (ambos os motores)
- ✓ *Flight Cycles remaining 1st LLP (Limited Life Parts)* – (#1 – 5.006 / #2 – 4.799)

¹⁸ Os dados respeitam à data em que o estudo para este avião foi inicialmente efetuado.

¹⁹ Este intervalo foi alargado pelo construtor para 6Y/12Y (em português, 6/12 anos), o que permitirá uma intervenção de manutenção programada em linha com o planeamento de *C Checks* do avião.

6.4. Trens de aterragem

- ✓ *Last Overhaul* – 14 abril 2009 (6.433 FC, para qualquer dos trens)
- ✓ *TSO (Time since Overhaul)* – 471 dias / 112 FC
- ✓ Intervalo para *Overhaul* – 3.650 dias / 20.000 FC
- ✓ *Time Remaining* – 3.179 dias / 19.888 FC

A análise desta informação preliminar permite verificar que o avião tem estado preservado (mais propriamente em Shannon, Irlanda) depois de ter estado, por vários anos, ao serviço de uma companhia aérea *charter* espanhola. Quer os motores quer os trens de aterragem apresentam-se com elevado potencial, sendo que o ponto mais crítico poderá advir da próxima manutenção estrutural de 15 anos (abril 2013), situação que obriga a negociação de condições prévias com o *lessor*, principalmente no que respeita ao *delivery* e *redelivery* do avião.

No entanto, a alteração havida quanto à realização das manutenções S1/S2 que passaram para 72 e 144 meses (6Y/12Y), respetivamente, leva a que a situação deva ser acautelada com a data de realização do próximo *C Check*, de modo a que não exista perda de potencial comercial do avião por imobilizações fora das datas mandatoriamente previstas.

7. Análise previsional dos rendimentos e gastos estimados: Principais pressupostos aos cenários de base

Tendo em atenção a entrega prevista do avião em junho (após realização de *C Check*), o início da operação comercial poderá agendar-se para julho aproveitando o potencial de época alta turística.

Vão ser equacionados, como ponto de partida, duas hipóteses que assentarão nos seguintes pressupostos:

- Hipótese A – Operação assente na programação turística (cenário *charter*);
- Hipótese B – Operação com base em voos regulares (ponto 10 do presente relatório).

A operação do *Hajj* é tradicionalmente um período de forte procura de aviões por necessidades de transporte de peregrinos para Meca. Quando fora dos períodos de época turística são um bom complemento à atividade das companhias aéreas *charters* e mesmo regulares. No entanto, com a operação do *Hajj* a “entrar” pelo *peak* do verão (no Ano Seis levará a que os voos da 1ª fase se iniciem na primeira quinzena de agosto) e, como tal, podendo criar problemas à operação turística, será conveniente medir os impactos económicos da decisão a tomar, pelo que esse cenário não irá ser equacionado (essa situação “partiria” por completo a operação dos operadores turísticos com desagrado para os mesmos e fortes probabilidades de vir a ser contratada em operador concorrente).

Por outro lado, sabendo-se que os operadores, nos períodos de época baixa, privilegiam módulos de menor capacidade e de menor risco assumido (preferindo lugares em *soft* – sem risco), deve-se igualmente equacionar os impactos que essa hipótese venha a ter nos resultados da operação.

O pedido sistemático dos operadores turísticos por um cenário com menos risco, leva a que se deva estudar igualmente um cenário adicional com a aposta e entrada da empresa no transporte aéreo regular (Hipótese B), de modo a que possa comercializar o espaço não coberto em risco pelos operadores turísticos. Esta solução, permitirá satisfazer as

necessidades desses operadores turísticos (com menor risco contratado), ao mesmo tempo, que permitirá à empresa comercializar junto do mercado, os lugares não tomados em risco e libertados por estes (modelo híbrido).

Essa tem sido aliás uma tendência do mercado, à medida que a realidade *charter* tem vindo a decrescer. Dados apresentados por Helgstrand (1976) apontavam para que, em 1970, o peso do mercado *charter* internacional representasse 30,5% dos passageiros internacionais, valor reduzido para os 6,7% em 2011 (ICAO, 2012).

Os processos de integração horizontal com fusões e aquisições, em especial na Europa (Doganis, 2010), com os exemplos mais sonantes na Thomas Cook Group (fusão entre Thomas Cook e My Travel), TUI (fusão entre TUI e First Choice) e Air Berlín (posição financeira na Nikki, compra da DBA e compra da alemã LTU), levaram a que muitas das empresas *charters* se tenham transformado em companhias aéreas de baixo custo podendo assim, continuar a servir os vários negócios (Williams, 2008), muitas delas evoluindo para modelos híbridos.

Essa tendência mantém-se ainda hoje. Em finais de dezembro de 2012 a empresa *charter* Petra Airlines da Jordânia anunciou a sua transformação em companhia aérea regular adotando um modelo de baixo custo, a partir de março de 2013 (Dron, 2012).

A análise vai ser feita a preços constantes, com uma taxa de câmbio de Eur=1,4 *Usd*.

8. Hipótese A – Operação assente na programação turística

8.1. Ano Um

8.1.1 Enquadramento dos negócios

Considerando a posição de liderança da empresa no mercado de programação turística de longo curso (a Orbest opera o mercado nacional de forma sazonal, apenas trazendo o seu avião para Portugal entre maio e setembro, de modo a satisfazer as necessidades do seu operador Iberojet), este avião é adequado para dar cabal satisfação a esse tipo de negócio nas rotas tradicionalmente já operadas quer para os operadores portugueses quer para os operadores espanhóis baseados em Portugal (caso da Soltour), ou seja, Caraíbas, México e Cuba, além de necessidades pontuais, em época de *peak*, para o Nordeste Brasileiro.

A rede de exploração prevista contempla as seguintes operações, por dia da semana, ou seja, totalmente vocacionada para necessidades de “*outgoing*”:

Tabela nº 6
Plano de Exploração – Programação turística

Dia de operação	<i>Routings</i>	Descrição
1	LISCUNLIS	LIS - Lisboa; CUN - Cancun (México)
2	LISMBJAZSLIS	MBJ - Montego Bay (Jamaica)
3	(LIS)OPOCUNOPO	AZS - Samaná (República Dominicana)
4	OPOPUJOPO(LIS)	OPO - Porto
5	-	PUJ - Punta Cana (República Dominicana)
6	LISVRALIS	VRA - Varadero (Cuba)
7	LISNATLIS	NAT - Natal (Brasil)

Nota: Dia 1 – segunda-feira; Dia 2 – terça-feira; (...); Dia 7 – domingo.

No verão, a sexta-feira será utilizada para necessidades de manutenção, se existentes, ou primordialmente para satisfazer necessidades em *ACMI*. Na maior parte do ano (meses de outubro a dezembro), a operação será realizada numa base de 3 voos semanais (Cancun, Varadero e o um voo circular com Montego Bay/Samaná), libertando mais espaço/avião para a realização de voos em *ACMI*.

Aliás, a sua configuração torna-o apetecível para satisfazer essas necessidades pontuais, dando resposta ao mercado, quer em termos de capacidade, disponibilidade e *range* da aeronave.

Os vários segmentos de negócio, com particular relevância para a programação turística, permitirão obter os seguintes resultados previsionais, quer ao nível dos voos a efetuar quer das potencialidades em voos em *ACMI*:

Tabela nº 7
Programação Anual – Ano Um (Hipótese A)

PROGRAMAÇÃO ANUAL - Ano Um														
Routings	FH	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL OPS.
LIS/NAT/LIS	14,30												1	1
LIS/CUN/LIS	19,00							4	5	4	4	5	4	26
LIS/VRA/LIS	17,50							5	4	4	5	4	4	26
OPO/CUN/OPO	19,05							2	4	2				8
LIS/MBJ/AZS/LIS	18,05							4	4	4	4	5	4	25
OPO/PWJ/OPO	16,15							2	4	2				8
TOTAL Programação								17	21	16	13	14	13	94
ACMI	8,00							5	7	5	3	3	4	27
TOTAL		0	0	0	0	0	0	22	28	21	16	17	17	121

Os resultados apresentados permitem evidenciar:

- a) Aposta na programação turística anual para os destinos de Cancun, Varadero, Montego Bay e Samaná;
- b) Voos de *peak* do verão nas rotas turísticas à partida do Porto (Cancun e Punta Cana);
- c) Voo de fim de ano para satisfação da procura turística de/para o Nordeste Brasileiro (Natal), voo tradicionalmente comercializado, pelos operadores, nos dois sentidos;
- d) *ACMIs* pontuais ao longo dos meses de operação, sendo a maior apetência relevada no período de verão.

8.1.2. Horas voadas e lugares disponibilizados

Em termos de horas voadas teremos uma utilização média diária na ordem das 10h23m, ou seja, 1.912h09m neste primeiro semestre de exploração:

Tabela nº 8
Horas Voadas – Ano Um (Hipótese A)

HORAS VOADAS - Ano Um														
Routings	FH	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL FH
LIS/NAT/LIS	14,30							0	0	0	0	0	14,3	14,30
LIS/CUN/LIS	19,00							76	95	76	76	95	76	494
LIS/VRA/LIS	17,50							87,5	70	70	87,5	70	70	455
OPO/CUN/OPO	19,05							38,1	76,2	38,1	0	0	0	152,40
LIS/MBJ/AZS/LIS	18,05							72,2	72,2	72,2	72,2	90,25	72,2	451,25
OPO/PUJ/OPO	16,15							32,3	64,6	32,3	0	0	0	129,20
WET LEASE	15,00							0	0	0	0	0	0	0
ACMI	8,00							40	56	40	24	24	32	216
TOTAL		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	346,10	434,00	328,60	259,70	279,25	264,50	1.912,15

Atendendo à capacidade do avião (315 CY), serão disponibilizados 38.115 lugares anuais, com a maioria adstrita à programação turística (77,7%).

8.1.3. Rendimentos

Os preços por lugar (*RT*) considerados são mais competitivos que os atualmente praticados, tendo em consideração o maior número de lugares do avião. Os preços dos voos à partida do Porto (CUN e PUJ) já incorporam os *empty legs* dos voos LISOPOLIS (apenas imputação de gastos variáveis). O valor do *ACMI*, sendo um negócio de oportunidade, permite escalonar um diferencial para os valores considerados para o *Wet lease*. O valor considerado (4.800 euros) é baixo, quando comparado com o praticado para este tipo de avião por outros *players* de negócio, esperando-se, desse modo, conseguir uma maior penetração no mercado.

Globalmente, o valor dos rendimentos no Ano Um ascende aos 19 milhões de euros, sendo que mais de 17,9 milhões derivam do mercado de programação turística, com o transporte de turistas portugueses para os destinos em programação.

Tabela nº 9
Rendimentos – Ano Um (Hipótese A)

RENDIMENTOS - Ano Um									
Routings	€/Lugar	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	RENDIMENTOS	
LIS/NAT/LIS	500	0	0	0	0	0	157.500	157.500	
LIS/CUN/LIS	620	781.200	976.500	781.200	781.200	976.500	781.200	5.077.800	
LIS/VRA/LIS	600	945.000	756.000	756.000	945.000	756.000	756.000	4.914.000	
OPO/CUN/OPO	635	400.050	800.100	400.050	0	0	0	1.600.200	
LIS/MBJ/AZS/LIS	590	743.400	743.400	743.400	929.250	743.400	743.400	4.646.250	
OPO/PUJ/OPO	620	390.600	781.200	390.600	0	0	0	1.562.400	
TOTAL Programação		3.260.250	4.057.200	3.071.250	2.469.600	2.661.750	2.438.100	17.958.150	
ACMI (FH)	4.800	192.000	268.800	192.000	115.200	115.200	153.600	1.036.800	
TOTAL		3.452.250	4.326.000	3.263.250	2.584.800	2.776.950	2.591.700	18.994.950	

Não foram considerados quaisquer rendimentos adicionais de excesso de bagagem, vendas a bordo ou, mais importante, taxas de cancelamento por incumprimento contratual dos operadores turísticos.

Também não foram considerados quaisquer valores a pagar em eventuais comissões a *brokers* ou outro tipo de intermediários, pelo que, os valores assumidos são *NET*.

8.1.4. Gastos operacionais

O objetivo deste ponto é caracterizar todos os gastos que, em condições normais, fazem parte dos gastos de exploração de uma companhia aérea *charter*.

8.1.4.1. Combustíveis

Dados recolhidos junto da Airbus e de outros operadores utilizadores deste tipo de avião, permitem concluir que este equipamento tem níveis de consumo na ordem dos 5.300 kgs/FH, ou seja, aproximadamente 1.400 *gallons*/FH. O custo do *fuel per gallon* ascende aos 3,84 *Usd/gallon*. Esse valor reflete o valor do *Platts* acrescido de 75 *cents*, tendo em atenção que muitos dos aeroportos operados têm preços e taxas com combustíveis bastante mais elevadas que a média do setor.

Tabela nº 10
Gastos com combustíveis – Ano Um (Hipótese A)

Gastos - Ano Um - FUEL								
Natureza	Cents/G	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	FUEL
<i>Gallons/Hoo</i>	3,84	1.175.424	1.451.520	1.108.224	905.088	980.160	892.800	6.513.216

8.1.4.2. Manutenção

Sem dúvida que a manutenção, tal como os gastos com combustíveis são das naturezas que mais pesam na estrutura de gastos da empresa, pelo que, a sua negociação ativa junto dos *lessors* e empresas de manutenção (*MROs*) é vital para um maior equilíbrio na exploração.

Dados fornecidos pelo *lessor*, constantes da sua proposta financeira, apontam para os seguintes valores:

- φ Célula (*Airframe*) – *Usd* 30.000/mês (6Y)
- φ Trens de aterragem (*Landing gear*) – *Usd* 9.250/mês
- φ APU (*Air Power Unit*) – *Usd* 60/Hora de Voo
- φ Motores (*Engine Performance Restoration*) (*Usd*)

3:1	4:1	5:1	6:1	7:1	8:1
360	290	245	215	190	175
- φ *Engine LLPs (Life Limited Parts)* – *Usd* 400 por ciclo.

Dados recolhidos junto de *MROs (Maintenance, Repair and Overhaul)* no mercado europeu apontam para valores para manutenção de linha, *A/C Check* (para constituição de reservas) e acesso ao *stock* de 1.400 euros por Hora de Voo.

Considerou-se um valor de *Engine Performance Restoration* de 6:1, em linha com o tipo de operações longas que o avião irá efetuar (prejudicadas por voos mais curtos que possam surgir em *ACMI* e dos posicionamentos entre Lisboa e Porto para a série de voos de programação de *peak* com origem naquela cidade).

O valor das *LLPs* para a célula (*airframe*) correspondem a valores tradicionais para frota de longo curso (por Hora de Voo) e em linha com este tipo de avião (*Usd* 133,33).

Para evitar alguns fatores imponderáveis vai-se igualmente considerar um valor de 250 euros/HV para reservas próprias.

A gestão de manutenção e aeronavegabilidade será assegurada por empresa do Grupo, com um gasto mensal estimado em 12.500 euros.

Assim sendo, os gastos com manutenção, independentemente da sua natureza variável ou fixa, ascendem no Ano Um, aos 4,1 milhões de euros, correspondendo a 21,6% dos rendimentos gerados nesta primeiro semestre de atividade (e que, juntamente com os gastos com *fuel* são responsáveis por 55,8% dos rendimentos gerados com este avião).

Tabela nº 11

Gastos com manutenção – Ano Um (Hipótese A)

Gastos - Ano Um - MANUTENÇÃO									
Natureza	Gasto	u.m.	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	MANUTENÇÃO
Airframe	Mês	USD	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	180.000
L Gear	Mês	USD	9.250	9.250	9.250	9.250	9.250	9.250	55.500
APU	HV	USD	20.766	26.040	19.716	15.582	16.755	15.870	114.729
LLP	HV	USD	46.148	57.868	43.815	34.628	37.234	35.268	254.961
	TOTAL	USD	106.164	123.158	102.781	89.460	93.239	90.388	605.190
Aircraft	Total	€	75.832	87.970	73.415	63.900	66.600	64.563	432.279
A/C Check	HV	€	484.540	607.600	460.040	363.580	390.950	370.300	2.677.010
Engine LLP	Ciclo	USD	31.200	39.200	29.600	23.200	24.800	24.000	172.000
Reservas	HV	USD	74.412	93.310	70.649	55.836	60.039	56.868	411.112
Engines	Total	€	75.437	94.650	71.606	56.454	60.599	57.763	416.509
Reservas Pp	HV	€	86.525	108.500	82.150	64.925	69.813	66.125	478.038
Gestão Man.	Empresa	€	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	75.000
TOTAL			734.833	911.220	699.711	561.359	600.461	571.250	4.078.835

8.1.4.3. Pessoal operacional

Os gastos com Pessoal ligados à operação, assumirão os seguintes pressupostos de base:

- Manutenção do número de tripulações técnicas (que transitarão da actual frota de longo curso, em função do *phase out* de frota existente) com aumento da produtividade dos meios e pela possibilidade de melhor gestão de recursos (habilitados a operar nos diferentes aviões Airbus da frota);
- Gastos com *ACMIs* respeitam à remuneração variável (por hora de voo) paga aos tripulantes;
- Ventilação de gastos de estrutura em função da frota atual (relativamente aos departamentos operacionais de terra das áreas responsáveis pela manutenção, operações de terra e operações de voo).

Assim sendo, consideraram-se 5 tripulações completas adstritas a este avião (2 PNT mais 8 PNC)²⁰, a que acrescem os gastos com encargos sociais (23,75%) e subsídio de almoço²¹, com

²⁰ Consideram-se PNT as tripulações técnicas (Pessoal Navegante Técnico – piloto e co-piloto) e o PNC as tripulações comerciais (Pessoal Navegante Comercial), ou seja, tripulação de cabine.

²¹ Considerou-se globalmente uma taxa de imposto de 30%, cobrindo igualmente eventuais necessidades de formação pontual nestas áreas operacionais.

os gastos com o pessoal diretamente ligados à operação a ascenderem aos 1,3 milhões de euros.

Tabela nº 12

Gastos com pessoal operacional – Ano Um (Hipótese A)

Gastos - Ano Um - PESSOAL OPERACIONAL							
Natureza	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	PESSOAL
Tripulação	147.550	147.550	147.550	147.550	147.550	295.100	1.032.850
ACMI	7.700	10.780	7.700	4.620	4.620	6.160	41.580
TOTAL	155.250	158.330	155.250	152.170	152.170	301.260	1.074.430
Estrutura	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	180.000
TOTAL	185.250	188.330	185.250	182.170	182.170	331.260	1.254.430

8.1.4.4. Formação

Será considerado um valor para formação e treino de tripulações em Airbus 330 (simulador, manuais, voos de treino e de largada, etc.) estimado em 300.000 euros para o Ano Um.

8.1.4.5. Deslocações e estadas

Esta rubrica visa acautelar os gastos variáveis com tripulações ao nível da hotelaria (fora da base), ajudas de custo e posicionamento de tripulações. Sendo a operação baseada em voos de programação turística (e, como tal, em *full charter*), os gastos com estas naturezas serão assumidos pela companhia aérea.

Deste modo, considerou-se que 3 tripulações estarão permanentemente fora da base, com um gasto médio por hotel na ordem dos 70 euros por quarto *single*, em regime de alojamento e pequeno almoço.

O valor médio considerado para ajuda de custo por tripulante foi de 75 euros por dia.

O posicionamento de tripulações visa acautelar eventuais necessidades que possam existir entre escalas e que permitam uma melhor rotação e rentabilização das mesmas. Se efetuada por voos em *ACMI*, os gastos serão assumidos pelo *lessee*.

Tabela nº 13

Gastos com deslocações e estadas – Ano Um (Hipótese A)

Gastos - Ano Um - DESLOCAÇÕES E ESTADAS							
Natureza	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	DESL. EST.
Hotelaria	65.100	65.100	63.000	65.100	63.000	65.100	386.400
Ajudas de custo	69.750	69.750	67.500	69.750	67.500	69.750	414.000
Posicionamento Trip.	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	30.000
TOTAL	139.850	139.850	135.500	139.850	135.500	139.850	830.400

8.1.4.6. Taxas

Atendendo à multiplicidade de taxas seja de navegação, aproximação, aterragem/descolagem, terminal, comunicações e outras, vai-se considerar, como ponto de partida, o valor atualmente pago pela empresa por hora de voo na sua frota de longo curso.

Olhando para a diferença de *MTOW* (*Maximum Take Off Weight*, ou seja, peso máximo à decolagem) entre aviões (+ 53,3% para o Airbus 330), o valor de taxas de navegação e comunicação, a aplicar por hora de voo, será de 175 euros/HV.

As taxas de aterragem/descolagem tiveram como base o valor do aeroporto de Lisboa e as verificadas nos principais aeroportos operados de forma direta. Assim sendo, considerou-se um valor médio de 5,5 euros/tonelada para cada uma das escalas operadas (2 toques nos voos diretos e 3 toques no voo circular LISMBJAZSLIS).

Também as taxas de aproximação e terminal foram calculadas por hora de voo, em função do histórico na empresa, com um valor previsional de 27,5 euros/HV.

Considerou-se igualmente um valor para estacionamento do avião no aeroporto de Lisboa, em função da sazonalidade do tráfego, uma vez que o mesmo poderá ficar imobilizado durante esses períodos. Para os devidos efeitos, estimou-se um valor médio entre o montante de

estacionamento até 24 horas (1,46 euros/tonelada) e para períodos entre 24–48 horas (2,92 euros/tonelada). Não foi considerada a aplicação de qualquer sobretaxa.

Não foram tidos em conta quaisquer valores para taxas de passageiros e de segurança (onde se inclui o *screening* de bagagens), uma vez, as mesmas serem suportadas pelos passageiros e, como tal, cobradas antecipadamente aos operadores turísticos (e objeto de reconciliação após a realização do voo).

Consideraram-se valores residuais para outras taxas, atendendo à possível utilização das pontes telescópicas e GPU (*Ground Power Unit*), *fuel*, resíduos, etc. em aeroportos externos. O seu valor ascende a 5 euros/HV.

Globalmente, o valor a suportar pelas diferentes taxas ultrapassa os 632 mil euros.

Tabela nº 14
Gastos com taxas – Ano Um (Hipótese A)

Gastos - Ano Um - TAXAS							
Natureza	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TAXAS
Navegação	53.568	66.150	50.505	41.248	44.669	40.688	296.826
Aterr./Descolagem	43.010	48.070	40.480	37.950	41.745	37.950	249.205
Aproximação	8.418	10.395	7.937	6.482	7.019	6.394	46.644
Estacionamento	4.533	1.511	4.533	7.556	6.548	7.052	31.733
Outras	1.531	1.890	1.443	1.179	1.276	1.163	8.481
TOTAL	111.059	128.016	104.898	94.413	101.257	93.246	632.889

8.1.4.7. *Handling*

Os gastos do *handling* variam de escala para escala, sendo que nos aeroportos privados (casos de Punta Cana e Samaná) ou em situações de monopólio, este valor tende a ser mais elevado.

Deste modo, considerou-se um valor médio por serviço de *handling* na ordem dos 2.000 euros.

Tabela nº 15

Gastos com *handling* – Ano Um (Hipótese A)

Gastos - Ano Um - HANDLING							
Natureza	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	HANDLING
Preço Serviço	68.000	76.000	64.000	60.000	66.000	60.000	394.000

8.1.4.8. *Inflight entertainment*

Os gastos com o *Inflight Entertainment (IFE)* visam fazer face aos custos com *catering* (incluindo as refeições para tripulantes), leitura a bordo (incluindo a revista de bordo), música e filmes.

Embora a opção da empresa passe por abastecimentos em *double catering*, ou seja, embarque das refeições na escala de Lisboa para voos de ida e regresso, atendendo a que a operação assenta em voos de longo curso, esta situação não poderá ser viabilizada, com necessidade de embarque de *catering* nas escalas do exterior.

No caso da revista de bordo, o estabelecimento de acordos de permuta permitiu reduzir (ou mesmo anular) o seu custo.

Os filmes serão fornecidos pelos atuais fornecedores dentro dos contratos já existentes para o efeito.

Deste modo, vai-se estimar um gasto médio ponderado na ordem dos 15 euros/lugar que visa fazer face às realidades acima enumeradas, tendo-se considerado um *load factor* médio de 85% na operação turística contratada.

Tabela nº 16

Gastos com *inflight entertainment* – Ano Um (Hipótese A)

Gastos - Ano Um - INFLIGHT ENTERTAINMENT							
Natureza	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	IFE
Gasto/lugar	68.276	84.341	64.260	52.211	56.228	52.211	377.528

8.1.4.9. Leasing

O *leasing*, tal como, o combustível, manutenção e pessoal é um dos principais gastos nas empresas de transporte aéreo, pelo que, a sua natureza fixa obriga a especial e redobrado cuidado na sua viabilização.

A proposta de valor apresentada pela empresa de *leasing* (*lessor*) aponta para os 400.000 *Usd* de renda mensal. Este valor baseia-se num contrato a 6 anos, cujas reservas de manutenção já foram anteriormente apresentadas, levando a que expectativa de contrato, para o *lessor*, ascenda aos 24 milhões de *Usd* para o período em causa.

Assim sendo, o impacto anual do *leasing* ultrapassa os 4,8 milhões de *Usd*, o que, traduzido em euros, aponta para valores na ordem dos 3,4 milhões de euros anuais (1,7 milhões no Ano Um).

Tabela nº 17
Gastos com rendas – *leasings* – Ano Um (Hipótese A)

Gastos - Ano Um - LEASING							
Natureza	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	LEASING
USD/mês	285.714	285.714	285.714	285.714	285.714	285.714	1.714.286

8.1.4.10. Seguros

Vai-se considerar um gasto médio dos seguros em função do histórico, majorado pelo efeito de incorporação do novo avião na frota, o que se traduz num gasto mensal na ordem dos 20.000 euros/mês (trata-se de um avião mais recente, com maior capacidade e maior valor de cobertura de casco o que exigirá, à partida, valores de seguro mais elevados).

8.1.4.11. Comunicações

As comunicações operacionais, em função da experiência com outros equipamentos de longo curso, acenderão aos 5.000 euros/mês.

8.1.4.12. Honorários

Os honorários visam fazer face ao pagamento de colaboradores ligados à operação, seja nas áreas de manutenção, operações de voo e segurança (prestados por empresas do Grupo). O seu valor será de 7.500 euros/mês.

8.1.4.13. Trabalhos especializados

Os trabalhos especializados espelham os compromissos assumidos com sistemas de informação de apoio à gestão e diretamente ligados à operação, assim como, gastos com despacho operacional, cartas *Jeppesen*, entre outros, com um valor médio mensal estimado em 12.500 euros.

8.1.4.14. Outros custos

Os Outros custos têm como principal objetivo fazer face aos gastos suportados com irregularidades operacionais (atrasos, proteção de passageiros, bagagem danificada ou extraviada, contratação de *ACMIs*, entre outros), assim como, a eventuais gastos não refletidos em orçamento.

Olhando-se para a estrutura de gastos da empresa, o seu valor vai corresponder a 1,5% dos rendimentos previsionais de programação turística.

Tabela nº 18

Outros custos – Ano Um (Hipótese A)

Gastos - Ano Um - OUTROS CUSTOS								
Natureza		Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	O. CUSTOS
% Rendim.	1,5%	48.904	60.858	46.069	37.044	39.926	36.572	269.372

8.1.4.15. Gastos de natureza não operacional (gastos de estrutura)

Os gastos de estrutura correspondem aos compromissos assumidos com os vários departamentos da empresa que, não estando diretamente ligados à operação, contribuem para

o seu sucesso: área comercial, área de recursos humanos, área financeira, jurídicos, tecnologias de informação, qualidade, entre outros.

Além dos inerentes gastos com o pessoal, também os gastos com as instalações, rendas e alugueres, viaturas, combustíveis, conservação e reparação, seguros, *marketing*, entre outros, não podem ser menosprezados, pelo impacto direto na estrutura financeira da empresa.

Deste modo, tendo em consideração as diferentes áreas e frotas de aviões da empresa e a necessária ventilação dos gastos de estrutura, vai-se considerar um gasto médio mensal de 70.000 euros.

8.1.4.16. Gastos financeiros

Atendendo aos impactos na tesouraria, vai-se considerar um custo financeiro sobre o adiantamento a efetuar para a contratação do avião (normalmente 3 meses – 1,2 milhões de *Usd* ou 857 mil euros), assim como, sobre o valor mensal da renda de *leasing* a pagar.

Esta situação visa acautelar eventuais necessidades decorrentes de linhas de crédito caucionadas que venham a ser utilizadas para fazer face a esta nova realidade.

Deste modo, os gastos financeiros ascenderão aos 28,6 mil euros neste semestre (4.762 euros/mês).

Em função do EBITDA apurado no Ano Um, não existe necessidade de financiar a atividade corrente.

8.1.5. Demonstração de Resultados

Olhando-se para os resultados apurados, transcritos dos pressupostos enumerados nos pontos anteriores, verificamos que os resultados operacionais antes de juros, taxas, depreciações e amortizações e rendas (EBITDAR) são positivos na ordem dos 4,1 milhões de euros.

No entanto, o impacto da renda do *leasing*, assim como os inerentes gastos de natureza financeira levam a que a exploração continue positiva, reduzindo-se o valor para os 1,9 milhões de euros (EBTDA).

O desenvolvimento de pressupostos para os anos seguintes de exploração, cuja atividade se pretende ver reforçada e/ou a eventual conjugação de cenários que minimizem impactos iniciais das rendas (a ser trabalhados nos pontos seguintes), poderão ajudar a consolidar a operação em causa.

Tabela nº 19
Demonstração de Resultados – Ano Um (Hipótese A)

Rúbricas		Hipótese A
(+)	Full Charter	17.958.150
(+)	ACMI	1.036.800
(=)	Rendimentos de Exploração	18.994.950
(-)	Remunerações	1.254.430
(-)	Formação	300.000
(=)	Gastos com Pessoal	1.554.430
(-)	Combustíveis	6.513.216
(-)	Deslocações e estadas	830.400
(-)	Comunicação	30.000
(-)	Seguros	120.000
(-)	Conservação e Reparação	4.078.835
(-)	T. Especializados	75.000
(-)	Honorários	45.000
(-)	Inflight Service	377.528
(-)	Handling	394.000
(-)	Taxas	632.889
(-)	Outros Custos	269.372
(=)	Gastos Operacionais	13.366.240
(=)	Gastos de Exploração	14.920.670
(=)	EBITDAR (Rend. - Gastos)	4.074.280
(-)	Rendas	1.714.286
(-)	Gastos de Estrutura	420.000
(=)	EBITDA	1.939.994
(=)	Gastos Financeiros	28.571
(=)	Gastos Financeiros R. Oper.	0
(=)	EBTDA	1.911.423

8.2. Ano Dois

Ao nível dos rendimentos, temos:

- ✓ Foi considerada uma nova rota para Punta Cana (LISPUJLIS) aos domingos (sujeita a disponibilidade de *slots*), a iniciar no verão IATA e que assumirá características anuais (esta rota é já hoje efetuada pelos operadores turísticos, embora com empresa concorrente, pelo que se deseja a concentração da operação na empresa, face à sua primazia no mercado *charter* de programação turística);
- ✓ Foi reforçada a capacidade *ACMI* da empresa. No entanto, no mês de agosto, pela entrada da nova operação acima descrita, o avião tem um potencial mais reduzido para efetuar operações em *ACMI* nesse mês (quando comparado com o Ano Um);
- ✓ Voos de *peak* para Salvador e Natal nos períodos da Páscoa e fim do ano.

Deste modo, a atividade anual da empresa aumentará para as 4.328h21m, traduzindo-se numa utilização média diária da frota em 11h52m, disponibilizando 85.050 lugares anuais.

Os Rendimentos Operacionais ascendem, deste modo, para os 44,2 milhões de euros.

Tabela nº 20
Rendimentos – Ano Dois (Hipótese A)

RENDIMENTOS - Ano Dois														RENDIMENTOS
Routings	€/Lugar	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
LIS/NAT/LIS	500	157.500	0	157.500	315.000	0	0	0	0	0	0	0	157.500	787.500
LIS/CUN/LIS	620	781.200	781.200	781.200	781.200	976.500	781.200	781.200	976.500	781.200	976.500	781.200	976.500	10.155.600
LIS/VRA/LIS	600	945.000	756.000	756.000	945.000	756.000	756.000	945.000	756.000	756.000	756.000	756.000	945.000	9.828.000
LIS/SSA/LIS	530	0	0	166.950	333.900	0	0	0	0	0	0	0	166.950	667.800
LIS/PUJ/LIS	575	0	0	181.125	724.500	905.625	724.500	905.625	724.500	724.500	905.625	724.500	724.500	7.245.000
OPO/CUN/OPO	635	0	0	0	0	0	0	600.075	1.000.125	600.075	0	0	0	2.200.275
LIS/MBJ/AZS/LIS	590	743.400	743.400	929.250	743.400	743.400	929.250	743.400	743.400	929.250	743.400	929.250	743.400	9.664.200
OPO/PUJ/OPO	620	0	0	0	0	0	0	585.900	781.200	585.900	0	0	0	1.953.000
TOTAL Programação		2.627.100	2.280.600	2.972.025	3.843.000	3.381.525	3.190.950	4.561.200	4.981.725	4.376.925	3.381.525	3.190.950	3.713.850	42.501.375
ACMI (FH)	4.800	115.200	115.200	153.600	192.000	115.200	153.600	153.600	153.600	153.600	115.200	115.200	153.600	1.689.600
TOTAL RENDIMENTOS		2.742.300	2.395.800	3.125.625	4.035.000	3.496.725	3.344.550	4.714.800	5.135.325	4.530.525	3.496.725	3.306.150	3.867.450	44.190.975

Quanto aos gastos de exploração e financeiros, optou-se pela manutenção da maioria dos pressupostos, uma vez, muitos destes, estarem indexados à atividade (casos do combustível, *handling*, taxas, *inflight entertainment*, entre outros).

Decidiu-se aumentar o número de tripulações (6 tripulações), embora mantendo as tripulações fora da base (3 tripulações), uma vez que a nova escala – Punta Cana – permite “rodar” as

tripulações com Samaná, o que não implica custos adicionais com alojamento e ajudas de custo (espera-se igualmente “rodar” as tripulações entre Natal e Salvador da Bahia nas operações de reforço da Páscoa e fim do ano). Eventuais necessidades adicionais de tripulações serão colmatadas internamente com recurso a tripulações afetas a outros aviões/frotas. Para fazer face aos gastos acrescidos com *transfers* estes serão aumentados para 6.000 euros/mês.

O valor da formação (PN) foi reduzido para metade, uma vez, as principais certificações mandatórias para o licenciamento do avião e sua integração no COA, terem sido empreendidas no Ano Um.

Os resultados apurados mostram um reforço do EBITDAR para os 10,5 milhões de euros, com os resultados antes da função financeira a mostrarem-se positivos em 6,18 milhões de euros, dado o impacto do valor do *leasing* e dos gastos de estrutura.

Os gastos financeiros respeitam igualmente aos encargos decorrentes do financiamento das rendas mensais e respetivo *downpayment* inicial de contrato, levando a que o EBTDA se mostre positivo em mais de 6,18 milhões de euros (os resultados positivos levam a que, tal como no Ano um, não exista necessidade de financiar eventuais necessidades de tesouraria negativas).

8.3. Ano Três

Vai haver necessidade de imobilização da aeronave por trabalhos mandatórios de manutenção (*C Check*), pelo que se considerou o mês de fevereiro – menor atividade – para a sua realização. Os voos programados para este mês serão assegurados por frota própria.

Esta necessidade leva a que se assista uma redução de rendimentos (último voo de janeiro e primeiro voo de março) pelo diferencial de lugares entre este avião e outros módulos de capacidade na frota.

Esta imobilização programada por manutenção levará a que o número de horas voadas neste Ano Três seja de 4.264h12m, correspondendo a uma utilização diária do avião de 11h41m (considerando a utilização com base nos 365 dias anuais).

Tabela nº 21
Horas Voadas – Ano Três (Hipótese A)

HORAS VOADAS - Ano Três														
Routings		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL FH
LIS/NAT/LIS	14,30	14,3	0	14,3	28,6	0	0	0	0	0	0	0	14,3	71,50
LIS/CUN/LIS	19,00	95	0	76	95	76	76	95	76	76	95	76	76	912
LIS/VRA/LIS	17,50	70	0	87,5	70	70	87,5	70	70	87,5	70	70	87,5	840
LIS/SSA/LIS	16,30	16,3	0	16,3	32,6	0	0	0	0	0	0	0	16,3	81,50
LIS/PUJ/LIS	15,80	79	0	63,2	79	63,2	63,2	79	63,2	79	63,2	63,2	63,2	758,40
OPO/CUN/OPO	19,05	0	0	0	0	0	0	76,2	95,25	57,15	0	0	0	228,60
LIS/MBJ/AZS/LIS	18,05	90,25	0	72,2	72,2	90,25	72,2	90,25	72,2	72,2	90,25	72,2	72,2	866,40
OPO/PUJ/OPO	16,15	0	0	0	0	0	0	64,6	80,75	48,45	0	0	0	193,80
WET LEASE	15,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACMI	8,00	24	0	32	40	24	32	16	32	32	24	24	32	312
TOTAL		388,85	0	361,50	417,40	323,45	330,90	491,05	489,40	452,30	342,45	305,40	361,50	4.264,20

Assim sendo, o valor previsional de rendimentos no Ano Três ascende aos 43,8 milhões de euros.

Tabela nº 22
Rendimentos – Ano Três (Hipótese A)

RENDIMENTOS - Ano Três														
Routings	€/Lugar	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	RENDIMENTOS
LIS/NAT/LIS	500	157.500	0	157.500	315.000	0	0	0	0	0	0	0	157.500	787.500
LIS/CUN/LIS	620	976.500	0	781.200	976.500	781.200	781.200	976.500	781.200	781.200	976.500	781.200	781.200	9.374.400
LIS/VRA/LIS	600	756.000	0	945.000	756.000	756.000	945.000	756.000	756.000	945.000	756.000	756.000	945.000	9.072.000
LIS/SSA/LIS	530	166.950	0	166.950	333.900	0	0	0	0	0	0	0	166.950	834.750
LIS/PUJ/LIS	575	905.625	0	724.500	905.625	724.500	724.500	905.625	724.500	905.625	724.500	724.500	724.500	8.694.000
OPO/CUN/OPO	635	0	0	0	0	0	0	800.100	1.000.125	600.075	0	0	0	2.400.300
LIS/MBJ/AZS/LIS	590	929.250	0	743.400	743.400	929.250	743.400	929.250	743.400	743.400	929.250	743.400	743.400	8.920.800
OPO/PUJ/OPO	620	0	0	0	0	0	0	781.200	976.500	585.900	0	0	0	2.343.600
TOTAL Programação		3.891.825	0	3.518.550	4.030.425	3.190.950	3.194.100	5.148.675	4.981.725	4.561.200	3.386.250	3.005.100	3.518.550	42.427.350
ACMI (FH)	4.800	115.200	0	153.600	192.000	115.200	153.600	76.800	153.600	153.600	115.200	115.200	153.600	1.497.600
TOTAL		4.007.025	0	3.672.150	4.222.425	3.306.150	3.347.700	5.225.475	5.135.325	4.714.800	3.501.450	3.120.300	3.672.150	43.924.950
PERDA DE RENDIMENTOS - Ano Três														
Routings	€/Lugar	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	PERDA REND.
LIS/CUN/LIS	310	22.320	0	22.320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44.640
LIS/VRA/LIS	300	21.600	0	21.600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43.200
LIS/PUJ/LIS	288	20.700	0	20.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41.400
LIS/MBJ/AZS/LIS	295	21.240	0	21.240	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42.480
TOTAL Perda de Rendimentos		85.860	0	85.860	0	0	0	0	0	0	0	0	0	171.720
TOTAL GLOBAL		3.921.165	0	3.586.290	4.222.425	3.306.150	3.347.700	5.225.475	5.135.325	4.714.800	3.501.450	3.120.300	3.672.150	43.753.230

Quanto aos gastos, vão-se manter a maioria dos pressupostos de base. Mesmo assim, adequaram-se os valores com hotéis e ajudas de custo em fevereiro, assim como, os gastos com comunicações (reduzidos a metade) neste mês. Os gastos com formação com o PN manteve-se nos 150 mil euros (e que irão manter-se nos anos seguintes).

Assume-se igualmente que o *C Check* seja integralmente coberto pelas reservas de manutenção criadas ao longo do tempo.

Apesar dos trabalhos de manutenção, os resultados apurados mostram um EBITDAR positivo muito semelhante ao ano anterior, perto dos 10,5 milhões de euros, com os resultados antes da função financeira a mostrarem-se igualmente positivos em 6,2 milhões de euros, pelo impacto das rendas e dos gastos de estrutura.

O EBTDA ascende aos 6,13 milhões de euros, após os encargos suportados pelos juros do financiamento da frota.

8.4. Ano Quatro

Não existindo quaisquer limitações decorrentes de manutenções programadas, o número de horas voadas ascenderá às 4.585h36m, representando uma utilização média diária do avião de 12h34m e mais de 90 mil lugares colocados no mercado (90.090 lugares) para satisfação de necessidades turísticas.

Tabela nº 23
Horas Voadas – Ano Quatro (Hipótese A)

HORAS VOADAS - Ano Quatro													
Routings	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL FH
LIS/NAT/LIS	14,3	0	28,6	14,3	0	0	0	0	0	0	0	14,3	71,50
LIS/CUN/LIS	76	76	76	95	76	76	95	76	95	76	76	95	988
LIS/VRA/LIS	70	70	87,5	70	70	87,5	70	87,5	70	70	87,5	70	910
LIS/SSA/LIS	16,3	0	32,6	16,3	0	0	0	0	0	0	0	16,3	81,50
LIS/PUJ/LIS	63,2	63,2	79	63,2	63,2	79	63,2	63,2	79	63,2	63,2	79	821,60
OPO/CUN/OPO	0	0	0	0	0	0	95,25	76,2	57,15	0	0	0	228,60
LIS/MBJ/AZS/LIS	90,25	72,2	72,2	90,25	72,2	72,2	90,25	72,2	72,2	90,25	72,2	72,2	938,60
OPO/PUJ/OPO	0	0	0	0	0	0	64,6	80,75	48,45	0	0	0	193,80
ACMI	32	32	32	40	24	32	16	32	32	24	24	32	352
TOTAL	362,05	313	407,90	389,05	305,40	346,70	494,30	487,85	453,80	323,45	322,90	378,80	4.585,60

O volume de rendimentos ultrapassa os 47,1 milhões de euros, com o reforço da atividade em programação turística.

Tabela nº 24
Rendimentos – Ano Quatro (Hipótese A)

RENDIMENTOS - Ano Quatro													
Routings	€/Lugar	Jan	Fev	Mar	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	RENDIMENTOS
LIS/NAT/LIS	500	157.500	0	315.000		0	0	0	0	0	0	157.500	787.500
LIS/CUN/LIS	620	781.200	781.200	781.200	781.200	781.200	976.500	781.200	976.500	781.200	781.200	976.500	10.155.600
LIS/VRA/LIS	600	756.000	756.000		945.000	756.000	945.000		756.000	756.000	945.000	756.000	9.828.000
LIS/SSA/LIS	530	166.950	0		333.900	0	0	0		0	0	166.950	834.750
LIS/PWJ/LIS	575	724.500	724.500		905.625	724.500	905.625	724.500	724.500	905.625	724.500	905.625	9.418.500
OPO/CUN/OPO	635	0	0		0	0	0	1.000.125	800.100	600.075	0	0	2.400.300
LIS/MBJ/AZS/LIS	590	929.250	743.400		743.400	743.400	929.250	743.400	743.400	929.250	743.400	743.400	9.664.200
OPO/PWJ/OPO	620	0	0		0	0	781.200	976.500	585.900	0	0	0	2.343.600
TOTAL Programação		3.515.400	3.005.100	4.024.125	3.005.100	3.375.225	5.167.575	4.970.700	4.567.500	3.190.950	3.194.100	3.705.975	45.432.450
ACMI (FH)	4.800	153.600	153.600		153.600	115.200	153.600	76.800	153.600	153.600	115.200	153.600	1.689.600
TOTAL		3.669.000	3.158.700	4.177.725	3.120.300	3.528.825	5.244.375	5.124.300	4.721.100	3.306.150	3.309.300	3.859.575	47.122.050

Ao nível dos gastos de exploração, tal como nos anos anteriores, vão-se manter a maioria dos pressupostos de base.

Os resultados apurados mostram um EBITDAR positivo em 11,7 milhões de euros.

Os impactos com o *leasing*, gastos de estrutura e financeiros levam a que o EBTDA ascenda aos 7,3 milhões de euros.

8.5. Ano Cinco

As necessidades de manutenção irão verificar-se no final deste ano, com a realização do próximo *C Check*, previsto em outubro (a monitorização real dos tempos de manutenção programada poderá obrigar a um pedido de extensão de manutenção neste ano).

A perda de oportunidades comerciais associada à imobilização do avião por manutenção programada levam a uma redução das horas voadas – 4.291h36m – com uma utilização média diária do avião de 11h46m.

Os rendimentos são igualmente afetados com a sua redução (por troca de módulos de capacidade) para os 43,8 milhões de euros.

Tabela nº 25
Rendimentos – Ano Cinco (Hipótese A)

RENDIMENTOS - Ano Cinco														
Routings	€/Lugar	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	RENDIMENTOS
LIS/NAT/LIS	500	157.500	0	0	630.000	0	0	0	0	0	0	0	157.500	945.000
LIS/CUN/LIS	620	781.200	781.200	976.500	781.200	781.200	976.500	781.200	781.200	976.500	0	781.200	976.500	9.374.400
LIS/VRA/LIS	600	756.000	756.000	945.000	756.000	945.000	756.000	756.000	945.000	756.000	0	945.000	756.000	9.072.000
LIS/SSA/LIS	530	166.950	0	0	667.800	0	0	0	0	0	0	0	166.950	1.001.700
LIS/PUJ/LIS	575	724.500	724.500	905.625	724.500	724.500	905.625	724.500	905.625	724.500	0	905.625	724.500	8.694.000
OPO/CUN/OPO	635	0	0	0	0	0	0	800.100	800.100	600.075	0	0	0	2.200.275
LIS/MBJ/AZS/LIS	590	743.400	743.400	743.400	929.250	743.400	743.400	929.250	743.400	929.250	0	743.400	929.250	8.920.800
OPO/PUJ/OPO	620	0	0	0	0	0	0	781.200	781.200	585.900	0	0	0	2.148.300
TOTAL Programação		3.329.550	3.005.100	3.570.525	4.488.750	3.194.100	3.381.525	4.772.250	4.956.525	4.572.225	0	3.375.225	3.710.700	42.356.475
ACMI (FH)	4.800	153.600	153.600	153.600	192.000	115.200	153.600	153.600	153.600	153.600	0	115.200	153.600	1.651.200
TOTAL		3.483.150	3.158.700	3.724.125	4.680.750	3.309.300	3.535.125	4.925.850	5.110.125	4.725.825	0	3.490.425	3.864.300	44.007.675
PERDA DE RENDIMENTOS - Ano Cinco														
Routings	€/Lugar	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	PERDA REND.
LIS/CUN/LIS	310	0	0	0	0	0	0	0	0	22.320	0	0	22.320	44.640
LIS/VRA/LIS	300	0	0	0	0	0	0	0	0	21.600	0	0	21.600	43.200
LIS/PUJ/LIS	288	0	0	0	0	0	0	0	0	20.700	0	0	20.700	41.400
LIS/MBJ/AZS/LIS	295	0	0	0	0	0	0	0	0	21.240	0	0	21.240	42.480
TOTAL Perda de Rendimentos		0	0	0	0	0	0	0	0	85.860	0	0	85.860	171.720
TOTAL GLOBAL		3.483.150	3.158.700	3.724.125	4.680.750	3.309.300	3.535.125	4.925.850	5.110.125	4.639.965	0	3.490.425	3.778.440	43.835.955

Ao nível dos gastos de exploração, a imobilização do avião vai ter novamente impactos diretos nos gastos com alojamento de tripulações e suas ajudas de custo no exterior, assim como, ao nível das comunicações.

Os restantes pressupostos mantêm-se inalterados, como assumidos nos anos anteriores.

Os resultados apurados mostram um EBITDAR positivo em 10,6 milhões de euros. O impacto com o pagamento do *leasing* e dos gastos de estrutura levam o EBITDA a situar-se nos 6,3 milhões de euros.

8.6. Ano Seis

Não existindo quaisquer limitações ao nível de manutenções programadas, as horas de voo, assim como, os restantes pressupostos aproximam-se dos elementos apresentados no Ano Quatro, com um total de horas voadas de 4.566h24m, correspondendo a uma utilização média diária de 12h31m e a disponibilização de 90.090 lugares.

Os rendimentos de exploração ascendem aos 46,8 milhões de euros, com o EBITDAR a atingir os 11,6 milhões de euros e o EBTDA positivo na ordem dos 7,2 milhões de euros.

8.7. Mapas resumo

A consolidação da informação tecida anteriormente, de forma detalhada, permite verificar que:

- a) O avião apresenta uma boa base comercial, assente nas operações de programação turística ao longo dos anos e levando-o a efetuar, em média, mais de 4.400 horas por ano;
- b) Utilização média diária elevada, atendendo à natureza da companhia aérea (*charter*) e sazonalidade da operação;
- c) Operação assente na programação turística, com a disponibilidade remanescente a ser utilizada para voos em *ACMI*.

Tabela nº 26

Indicadores de *Performance* (Hipótese A)

Airbus 330-200	Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
Operações							
. Operação turística	94	226	226	242	226	240	1.254
. ACMI	27	44	39	44	43	46	243
Operações (nº voos)	121	270	265	286	269	286	1.497
Lugares							
. Operação turística	29.610	71.190	71.190	76.230	71.190	75.600	395.010
. ACMI	8.505	13.860	12.285	13.860	13.545	14.490	76.545
Lugares vendáveis	38.115	85.050	83.475	90.090	84.735	90.090	471.555
Horas de Voo							
. Operação turística	1.696	3.976	3.952	4.233	3.947	4.198	22.002
. ACMI	216	352	312	352	344	368	1.944
Horas de voo (HV)	1.912	4.328	4.264	4.585	4.291	4.566	23.946
Utilização média diária (HV)	10h23m	11h52m	11h41m	12h34m	11h46m	12h31m	

Ao se olhar para os resultados da operação, verifica-se que, todos os anos apresentam resultados positivos (EBTDA) – página seguinte –, com maior expressão nos anos em que a atividade não está sujeita a manutenções programadas.

Globalmente, o valor dos rendimentos atinge os 244 milhões de euros ao longo do contrato, com uma margem global, ao nível do EBTDA, superando os 35 milhões de euros, representando 14,3% dos rendimentos gerados.

O combustível representa 34,6% dos rendimentos gerados, com a manutenção e as rendas a corresponderem a 20,7 e 7,7%, respetivamente.

Será desde já conveniente que a empresa consiga negociar mais um ano de contrato (com contrapartidas ao nível da renda, se possível) de modo a aproveitar todo o potencial do *C Check* efetuado no Ano Cinco. Tendo em atenção a realização do *delivery* do avião em maio/junho, o próximo *C Check* será efetuado a partir de março (Ano 8), ou seja, a tempo de *redelivery* ao *lessor* sem elevadas perdas de potencial nos processos de manutenção programada.

Tabela nº 27
Demonstrações de Resultados (Hipótese A)

Rúbricas		Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
(+)	Full Charter	17.958.150	42.501.375	42.427.350	45.432.450	42.356.475	45.037.125	235.712.925
(+)	ACMI	1.036.800	1.689.600	1.497.600	1.689.600	1.651.200	1.766.400	9.331.200
(+)	Perda de Rendimentos	0	0	-171.720	0	-171.720	0	-343.440
(=)	Rendimentos de Exploração	18.994.950	44.190.975	43.753.230	47.122.050	43.835.955	46.803.525	244.700.685
(-)	Remunerações	1.254.430	2.906.600	2.898.900	2.906.600	2.905.060	2.909.680	15.781.270
(-)	Formação	300.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.050.000
(=)	Gastos com Pessoal	1.554.430	3.056.600	3.048.900	3.056.600	3.055.060	3.059.680	16.831.270
(-)	Combustíveis	6.513.216	15.269.184	15.176.448	16.257.024	15.158.784	16.121.856	84.496.512
(-)	Deslocações e estadas	830.400	1.656.750	1.531.950	1.659.750	1.427.550	1.659.750	8.766.150
(-)	Comunicação	30.000	60.000	57.500	60.000	57.500	60.000	325.000
(-)	Seguros	120.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	1.320.000
(-)	Conservação e Reparação	4.078.835	9.174.083	9.046.668	9.691.863	9.102.155	9.653.440	50.747.044
(-)	T. Especializados	75.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	825.000
(-)	Honorários	45.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	495.000
(-)	Inflight Service	377.528	907.673	907.673	971.933	907.673	963.900	5.036.378
(-)	Handling	394.000	964.000	952.000	1.024.000	956.000	1.020.000	5.310.000
(-)	Taxas	632.889	1.482.674	1.458.488	1.565.944	1.445.960	1.556.110	8.142.066
(-)	Outros Custos	269.372	637.521	636.410	681.487	635.347	675.557	3.535.694
(=)	Gastos Operacionais	13.366.240	30.631.884	30.247.136	32.392.001	30.170.969	32.190.613	168.998.843
(=)	Gastos de Exploração	14.920.670	33.688.484	33.296.036	35.448.601	33.226.029	35.250.293	185.830.113
(=)	EBITDAR (Rend. - Gastos)	4.074.280	10.502.491	10.457.194	11.673.449	10.609.926	11.553.232	58.870.572
(-)	Rendas	1.714.286	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	18.857.143
(-)	Gastos de Estrutura	420.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	4.620.000
(=)	EBITDA	1.939.994	6.233.919	6.188.622	7.404.878	6.341.355	7.284.660	35.393.429
(=)	Gastos Financeiros	28.571	57.143	57.143	57.143	57.143	57.143	314.286
(=)	Gastos Financeiros Ativid.	0	0	0	0	0	0	0
(=)	EBTDA	1.911.423	6.176.777	6.131.479	7.347.735	6.284.212	7.227.517	35.079.143

8.8. Cálculo das margens

A sistematização da informação contabilística pelas margens operacionais (Margem I, II e III)²² permite uma melhor visualização da *performance* da operação, na sua divisão dos gastos pela sua natureza variável, fixa ou de estrutura. Quando desagregada ao nível da linha, como acontece na informação de gestão mais detalhada, permite verificar qual o contributo dado por essas linhas (ou por pares de linhas) para a geração de riqueza na empresa.

Deste modo, em termos de resumo, ter-se-á:

Tabela nº 28
Cálculo de Margens (Hipótese A)

Rúbricas		Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
(+)	Full Charter	17.958.150	42.501.375	42.427.350	45.432.450	42.356.475	45.037.125	235.712.925
(+)	ACMI	1.036.800	1.689.600	1.497.600	1.689.600	1.651.200	1.766.400	9.331.200
(+)	Perda de Rendimentos	0	0	-171.720	0	-171.720	0	-343.440
(=)	Rendimentos de Exploração	18.994.950	44.190.975	43.753.230	47.122.050	43.835.955	46.803.525	244.700.685
(-)	Combustíveis	6.513.216	15.269.184	15.176.448	16.257.024	15.158.784	16.121.856	84.496.512
(-)	Deslocações e estadas	830.400	1.656.750	1.531.950	1.659.750	1.427.550	1.659.750	8.766.150
(-)	Conservação e Reparação	3.835.621	8.687.654	8.560.239	9.205.435	8.615.727	9.167.012	48.071.687
(-)	Remuneração Variável	41.580	67.760	60.060	67.760	66.220	70.840	374.220
(-)	Handling	394.000	964.000	952.000	1.024.000	956.000	1.020.000	5.310.000
(-)	Taxas	632.889	1.482.674	1.458.488	1.565.944	1.445.960	1.556.110	8.142.066
(-)	Inflight Service	377.528	907.673	907.673	971.933	907.673	963.900	5.036.378
(-)	Outros Custos	269.372	637.521	636.410	681.487	635.347	675.557	3.535.694
(=)	Gastos Operacionais Variáveis	12.894.606	29.673.216	29.283.268	31.433.332	29.213.260	31.235.025	163.732.706
(=)	Margem I (Rendim - GOV)	6.100.344	14.517.759	14.469.962	15.688.718	14.622.695	15.568.500	80.967.979
(-)	Rendas	1.714.286	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	18.857.143
(-)	Remunerações	1.212.850	2.838.840	2.838.840	2.838.840	2.838.840	2.838.840	15.407.050
(-)	Formação	300.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.050.000
(-)	Conservação e Reparação	243.214	486.429	486.429	486.429	486.429	486.429	2.675.357
(-)	Seguros	120.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	1.320.000
(-)	Comunicação	30.000	60.000	57.500	60.000	57.500	60.000	325.000
(-)	T. Especializados	75.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	825.000
(-)	Honorários	45.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	495.000
(=)	Gastos Operacionais Fixos	3.740.350	7.443.840	7.441.340	7.443.840	7.441.340	7.443.840	40.954.550
(=)	Margem II (Mg. I - GOF)	2.359.994	7.073.919	7.028.622	8.244.878	7.181.355	8.124.660	40.013.429
(-)	Gastos de Estrutura	420.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	4.620.000
(-)	Gastos Financeiros	28.571	57.143	57.143	57.143	57.143	57.143	314.286
(-)	Gastos Financeiros R. Oper.	0	0	0	0	0	0	0
(=)	Gastos Gerais e Financeiros	448.571	897.143	897.143	897.143	897.143	897.143	4.934.286
(=)	Margem III (Mg. II - GGF)	1.911.423	6.176.777	6.131.479	7.347.735	6.284.212	7.227.517	35.079.143

²² A Margem III é tradicionalmente a margem sobre os gastos comerciais, sendo a Margem IV aquela que cobre os gastos de estrutura. No entanto, esta situação apenas tem maior significado nas empresas de transporte aéreo regular, uma vez os impactos comerciais – pela remuneração *NET* – ser pouco expressiva ou mesmo nula nas empresas *charters*.

Como se pode constatar, a Margem I representa quase um terço (33,1%) do potencial liberto após pagamento dos gastos variáveis. A Margem II, após gastos operacionais fixos, deixa uma margem superior a 16% para pagamentos dos gastos com a estrutura e juros com financiamento de frota.

8.9. Análises de sensibilidade

Tendo em consideração os resultados apurados vão-se enquadrar alguns dos principais pressupostos da análise, para verificar o impacto direto na exploração e *performance* da empresa.

Assim sendo, seleccionaram-se os seguintes indicadores, pelos reflexos diretos nas contas da empresa:

- S1) Não realização do voo de Punta Cana;
- S2) Redução do valor contratado pelos operadores nas rotas em programação turística;
- S3) Aumento do preço do combustível por galão;
- S4) Aumento do valor de manutenção para *C Check* em 100 euros/Hora de voo;

Todos os restantes pressupostos mantêm-se inalterados (análise *mutatis mutandis*). Está-se, neste caso, tal como as regras de prudência o exigem a ser-se pessimista nos rendimentos e otimista nos gastos, de modo, a verificar o comportamento do avião (em termos económicos), em caso de cenários adversos e quais os impactos na sua estrutura económico-financeira.

Tabela nº 29
Análises de Sensibilidade (Hipótese A)

Hipótese A	Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
Cenário Base (EBTDA)	1.911.423	6.176.777	6.131.479	7.347.735	6.284.212	7.227.517	35.079.143
Análises de Sensibilidade (EBTDA)							
S1) Sem Punta Cana	1.911.423	-798.898	-2.239.331	-1.720.643	-2.086.598	-1.840.860	-6.774.907
S2) Redução 10% Rend. Programação	142.545	1.990.391	1.952.385	2.872.639	2.112.099	2.791.360	11.861.419
S2) Redução 20% Rend. Programação	-1.626.333	-2.195.994	-2.226.709	-1.602.458	-2.060.013	-1.644.796	-11.356.303
S3) Aumento fuel (50 cts)	1.063.348	4.188.602	4.155.379	5.230.935	4.310.412	5.128.317	24.076.993
S3) Aumento fuel (1 Usd)	215.273	2.200.427	2.179.279	3.114.135	2.336.612	3.029.117	13.074.843
S4) Aumento Manutenção - +100 €	1.720.208	5.743.942	5.705.059	6.889.175	5.855.052	6.770.877	32.684.313
S4) Aumento Manutenção - +200 €	1.528.993	5.311.107	5.278.639	6.430.615	5.425.892	6.314.237	30.289.483

As variações ao nível dos rendimentos mostram-se muito mais críticas que as flutuações nos principais gastos de exploração. Como se depreende, a não realização do voo de Punta Cana, levará a que os resultados apurados se invertam e coloquem em causa a rentabilidade do avião e da operação.

Esta situação evidencia a necessidade premente de o avião realizar um elevado número de horas de voo que lhe permita diluir os gastos de natureza fixa.

O cenário acima descrito mostra que, mesmo em anos de maior atividade e sem quaisquer trabalhos de manutenção mandatória, a exploração continua com sérios problemas de rentabilização. Pelos valores apurados, pode-se inferir que a não realização do voo de Punta Cana representa um decréscimo na faturação do negócio de programação turística na ordem dos 20%, dada a paridade verificada entre estas duas variáveis (este voo adicional só está contemplado a partir de março do Ano Dois).

Os impactos ao nível dos gastos de manutenção são pouco sentidos, sendo aqueles que menor reflexo têm sobre as variações do EBTDA.

Também o efeito do combustível, mesmo em cenários com o aumento do seu valor em 1 *Usd* por galão, mostra que os resultados, considerando o cenário base, se mostram positivos ao longo do período em análise.

9. Mercado da operação turística – novos desenvolvimentos e implicações na operação

9.1. Enquadramento do modelo de negócio

Uma das situações recorrentes a que se tem assistido no mercado é o pedido sistemático de menor risco na operação turística, pelos operadores turísticos, nos meses de menor ocupação.

Aliás, foi esse o grande motivo que levou a que os voos *charters* para o Brasil tenham praticamente desaparecido do mercado português, a partir de setembro de 2008, quando a TAP convidou os operadores turísticos a programarem – sem risco – dentro dos seus voos (Presstur, 2008). E que voltou a acontecer para Cabo Verde (Sal) com o fim dos *charters* para esse destino turístico, em 2010 (Turisver, 2010).

O pedido de blocos de lugares em *soft* (ou seja, a preços mais baixos ou com ocupação sem risco, assentes em períodos de *release* que podem variar entre os 15 dias e uma semana) leva a que esse cenário tenha de ser igualmente equacionado.

Quanto maior for o pedido de lugares em *soft* maior será o risco para a empresa, caso o operador não venha a comercializar e a ocupar produtivamente esse espaço libertado.

Essa situação leva a que a empresa deva equacionar a sua operação numa base “*part charter*” em que uma parte dos lugares serão ocupados por lugares contratados pelos operadores turísticos e outra parte por lugares vendidos ao público em geral, como se de uma empresa regular se tratasse.²³

Williams (2001) analisou com particular pertinência os aspetos relativos às companhias aéreas de baixo custo na Europa e seu impacto nas companhias *charters*, salientando que a flexibilidade oferecida por estas, ao nível das alternativas de escolha de destinos, horários,

²³ Trata-se de um modelo muitas vezes definido como híbrido onde as companhias *charters* se transformaram em companhias *low cost*, embora mantendo uma parte do seu inventário para programação turística e outra parte para satisfação das necessidades dos operadores turísticos (embora mais visível nos grandes grupos de turismo como é o caso da TUI ou Thomas Cook).

duração da estada e da simplicidade das reservas tornaram-nas extremamente atrativas para os consumidores, em especial ao nível dos *short breaks*.

Este novo modelo de atuação leva a que, antes de mais, a empresa deva transformar-se numa empresa regular (ao abrigo da legislação em vigor), ao mesmo tempo que terá de alterar toda a sua postura, relacionamento e modelo de negócio para com o mercado.

No fundo, a empresa transformar-se-á, nesta perspetiva, numa companhia regular, dando maioritariamente o seu espaço aos operadores turísticos, mas atuando junto do consumidor final para preencher o espaço libertado por esses mesmos operadores, apostando num modelo *low cost* para mercados de longo curso (*long haul low cost*).

9.2. – *Long haul low cost*: enquadramento conceptual

9.2.1 Modelo de negócio *low cost*

Mesmo antes de uma análise ao modelo de longo curso, será importante situar a problemática *low cost*, modelo que tem vindo a crescer ao longo do tempo e com cada vez mais companhias adeptas.

Foi com a Air Southwest, criada em 1967 mas apenas operacional a partir de junho de 1971 (altura em que alterou a sua denominação para Southwest Airlines²⁴), que o modelo *low cost* ganhou maior visibilidade no mercado da aviação civil internacional. Desde 1973, ou seja, há 39 anos consecutivos que a Southwest vem apresentando resultados líquidos positivos da sua atividade aérea (*in southwest.com*).

Foram, contudo, os momentos de liberalização decorrentes do *Airline Deregulation Act* de 1978, nos Estados Unidos da América e os três pacotes de liberalização do transporte aéreo no mercado europeu entre 1987 e 1997 (Doganis, 2010), que permitiram uma maior abertura e flexibilização do mercado do transporte aéreo nacional e internacional, até esses momentos,

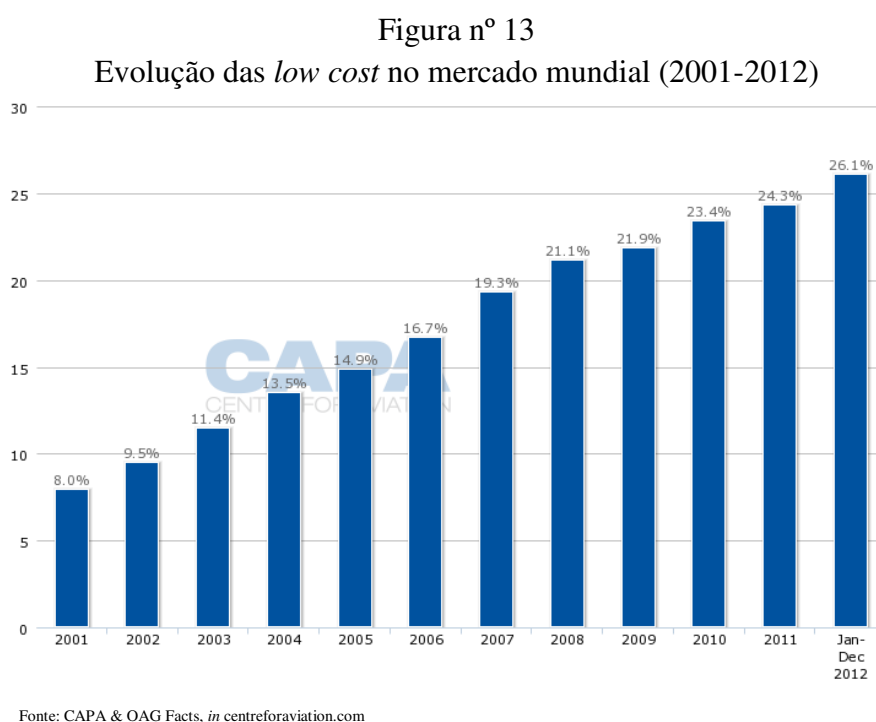
²⁴ Alguns autores, incluindo Dobruszkes (2006) ou Abda *et al.* (2011), mencionam que o modelo da Southwest foi inspirado numa companhia anteriormente existente (e que há muito cessou a sua atividade) designada por Pacific Southwest Airlines.

totalmente protecionista e assente nos acordos de serviço aéreo (ASA) estabelecidos entre os países, decorrentes da Convenção de Chicago (ICAO, 1944).

Também na Europa, o movimento *low cost* deu os seus primeiros passos com a Ryanair, criada em 1985²⁵ e que rapidamente se expandiu pela Europa continental (a primeira base criada fora do Reino Unido e Irlanda foi em Charleroi (Bélgica) em 2001), possuindo hoje mais de 50 bases na Europa (entre os dias 11 e 20 de dezembro de 2012, a Ryanair anunciou 4 novas bases operacionais, a últimas das quais (base nº 55) na Grécia, em Chania – *in* Ryanair.com, 2012).

O relatório do CAPA - Centre for Asia Pacific Aviation (2009) sobre as *low cost* identifica que, desde 2000, 130 novas companhias aéreas de baixo custo apareceram no mercado, o que é um sinal de vitalidade deste novo modelo de negócio.

A figura abaixo torna claro o sucesso que as *low cost carriers* têm vindo a assumir no mercado internacional ao longo dos anos (CAPA, 2012).



²⁵ Fruto de acordos de liberalização anteriormente estabelecidos entre o Reino Unido e Irlanda nos anos 80 (Almeida e Costa, 2012)

As razões que têm levado ao sucesso deste modelo de negócio passam pelos seguintes aspetos (Doganis, 2010)²⁶:

- ✓ utilização de aeroportos secundários (quando possível);
- ✓ utilização de um modelo único de avião;
- ✓ elevada densidade de lugares e de utilização do avião;
- ✓ voos “ponto a ponto”;
- ✓ classe de serviço única e sistemas tarifários simplificados;
- ✓ serviços pagos;
- ✓ rotas curtas e rotações rápidas;
- ✓ venda maioritária através de ferramentas de reservas eletrónicas;
- ✓ produtividade das tripulações;
- ✓ gastos administrativos e de pessoal reduzidos e *marketing* agressivo e viral, traduzido preferencialmente em promoções de viagens gratuitas ou de tarifas promocionais bastante competitivas.

Barret (2008) estabeleceu uma comparação entre os vários tipos de companhias aéreas, nas suas várias vertentes mais operacionais:

Tabela nº 30
Comparação do produto entre *LCCs*, companhias *charters* e companhias tradicionais

Companhias Aéreas Tradicionais <i>(Full Service Airlines)</i>	Charter	Low Cost
Jornais, bebidas e alimentação gratuita	Bebidas e alimentação gratuita	<i>Itens</i> em venda
Atribuição de lugares a bordo	Atribuição de lugares a bordo	<i>Free seating</i>
Baixa densidade de lugares	Alta densidade de lugares	Alta densidade de lugares
<i>Load Factor</i> baixo	<i>Load Factor</i> alto	<i>Load Factor</i> alto
Aeroportos em <i>hub's</i> (cidade)	Aeroportos em “ <i>resort</i> ”	Aeroportos secundários
Voos diurnos	Alguns voos nocturnos	Voos diurnos
<i>Interlining</i> disponível	Ponto a ponto	Ponto a ponto

²⁶ Almeida e Costa (2012) elaboraram, com base na seleção de várias fontes de investigação, uma excelente sistematização das características do modelo de negócio *low cost* ao nível do produto, serviço, operações, estratégia e distribuição.

<i>Lounge</i> nos aeroportos	Sem <i>lounge</i>	Sem <i>lounge</i>
Compra do bilhete junto à data de partida	Compra antecipada	Compra do bilhete junto à data de partida
Venda de bilhetes em lojas próprias	Operadores turísticos	<i>Internet</i>
Venda de bilhetes nos agentes de viagens	Não	Não
Flexibilidade na venda de “ <i>one way ticktes</i> ”	Não	Sim
Bilhetes sem restrições	Pacotes turísticos	Bilhetes sem restrições
Programa de passageiro frequente	Não	Não
Alta densidade de voos	Um/dois voos semanais	Alta densidade de voos
Sem penalidades por não comparência de embarque – <i>no show</i> (apenas nas tarifas mais altas)	Sem penalidade (<i>no show</i>)	Sem penalidade (<i>no show</i>)

Fonte: Barrett S. (2008)

Também em Portugal, conforme consignado no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), assim como na sua proposta de revisão (PENT, 2011), dá-se grande importância e atenção ao reforço da tendência de desenvolvimento do peso das companhias aéreas *low cost* e dos efeitos que estas induzem no setor (sobretudo ao nível da potenciação dos *short breaks*). Como mencionado, o aumento das *low cost* no turismo potenciou a captação de novos segmentos de mercado suportando o desenvolvimento de produtos do tipo *city e short break*, em que a instalação de bases *low cost* em Portugal permitiu dinamizar e aceder a novos mercados não operados pelas companhias tradicionais.

O fenómeno *low cost* é relativamente recente em Portugal, em especial, nos aeroportos de Lisboa e Porto. Neste último, os primeiros voos *low cost* surgiram em 2004 com a Air Berlin, mas foi a partir de 2005, com a chegada da Ryanair, que se deu o maior impulso ao desenvolvimento deste tipo de tráfego (Barbot, 2008), situação que foi reforçada com a criação da base operacional no Porto.

O tráfego proveniente destas companhias aéreas assumiu, em poucos anos, conforme espelhado na tabela seguinte, posição de liderança no Porto com 54,1% do tráfego europeu transportado neste aeroporto a utilizar as *low cost*. A Ryanair já ocupava, em finais de 2010, a segunda posição no aeroporto do Porto com 1,68 milhões de passageiros transportados (a

TAP liderava com 1,72 milhões de passageiros), com a EasyJet a assumir a 3ª posição com mais de 656 mil passageiros²⁷. No entanto, os dados apurados para 2011 já mostravam que a Ryanair dominava no aeroporto do Porto, com 2,69 milhões de passageiros (mais 35,1% que em 2010) e a TAP a recuar 0,3% para os 1,71 milhões de passageiros transportados.

No aeroporto de Lisboa, pela importância e desenvolvimento do *hub* da TAP e a maior concentração da sua atividade de/para os mercados do Brasil e África, as companhias *low cost* têm tido uma penetração no mercado mais controlada. Dados de 2011, evidenciam que a TAP domina no aeroporto de Lisboa (8,54 milhões de passageiros, mais 8% que em 2010), mas a EasyJet é já a segunda principal empresa aérea com 1,34 milhões de passageiros, com um crescimento de 14,7% face ao ano anterior²⁸.

As estatísticas abaixo da ANA – Aeroportos de Portugal (2003-2012) são demonstrativas do impacto direto que as *low cost* têm tido nas cidades de Lisboa e Porto.

Tabela nº 31
Tráfego Comercial de Passageiros na Europa (%) nos aeroportos de Lisboa e Porto
(2002-2011)

Anos	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aeroporto de Lisboa										
LCCs	0,6%	2,1%	3,4%	5,4%	10,4%	13,8%	14,8%	15,0%	14,4%	13,7%
FSCs	95,3%	93,4%	90,8%	88,5%	84,6%	82,0%	81,4%	81,8%	82,3%	84,3%
Charters	4,1%	4,5%	5,8%	6,1%	5,0%	4,2%	3,8%	3,2%	3,3%	2,0%
Aeroporto do Porto										
LCCs	0,0%	0,0%	0,5%	10,7%	19,8%	31,3%	40,2%	43,8%	49,8%	54,1%
FSCs	93,1%	91,7%	89,1%	81,8%	73,9%	63,3%	55,4%	53,1%	46,8%	43,9%
Charters	6,9%	8,3%	10,4%	7,5%	6,3%	5,4%	4,4%	3,1%	3,4%	2,0%

Legenda: LCCs - Low Cost Carriers; FSCs - Full Service Carriers

Fonte: ANA - Aeroportos de Portugal

Como mencionado, em 2011, mais de 50% do tráfego transportado no aeroporto do Porto foi através da utilização de companhias aéreas de baixo custo. Em Lisboa, as companhias regulares parecem não dar espaço às *low cost*, ganhando-lhes posição desde 2008, ano em que atingiram o seu peso relativo mais baixo (81,4%).

²⁷ Os dados respeitam conjuntamente à Easyjet Airlines e EasyJet Switzerland.

²⁸ A abertura de uma base operacional neste aeroporto, a partir de abril de 2012 com novos voos para Amesterdão, Copenhaga, Veneza, Astúrias e Bordéus, levam a que a empresa espere atingir os 2 milhões de passageiros no final do corrente ano (Jornal Expresso, 2011), reforçados com rotas adicionais para Bilbao e Valência a partir de março de 2013 (RTP, 2012).

9.2.2. *Long haul low cost*

Com o desenvolvimento e sucesso das companhias aéreas de baixo custo nos mercados de proximidade (*short haul*), a grande incógnita é saber até que ponto as *low costs*, irão avançar para rotas mais longas.

Foi a Laker Airways (empresa criada em 1966 por Freddie Laker) que, em 1971, deu o “pontapé de saída” para os primeiros voos de baixo custo de longo curso entre Londres e Nova Iorque. Tal como noticiado pela revista Flight da época (8 julho 1971) *Mr. Freddie Laker, chairman and managing director of Laker Airways, announced his airline application last week for a new low-fare, no-frills scheduled service between London and New York.*

O preço proposto, para tarifas *one-way* era de 37,50 libras esterlinas no verão e de 32,50 libras no inverno (Flight, 1971).

No entanto, após uma longa batalha legal, por causa do protecionismo às companhias aéreas instaladas, só a 26 de setembro de 1977, a Laker Airways e o seu serviço *Skytrain*, entretanto batizado, conseguiu iniciar as operações, período que se mostrou crítico à empresa com milhões de prejuízos acumulados por indefinições no arranque das operações (Flight, 1977).

Em fevereiro de 1982, a Laker Airways cancelou todos os seus voos tendo entrado em processo de falência. Dos motivos alegados para esta situação, além dos prejuízos acumulados ao longo dos anos de espera de início das operações, também as restantes companhias aéreas regulares começaram a oferecer serviço idêntico no mercado, o que levou à perda de diferenciação da Laker Airways (Flight, 1982).

Outras empresas, como a People Express, Zoom Airlines e Oasis Airlines foram igualmente exemplos mal sucedidos ao nível de projetos *long haul low cost* (Bjelacic, 2007).

Também em Espanha, com a Air Madrid, que deixou de operar em dezembro de 2006 (Abc, 2012), ou em Portugal (embora de forma indireta), quando a companhia aérea brasileira BRA deixou de operar a partir de novembro de 2007 (Presstur, 2007), se verificaram alguns

episódios menos abonatórios com companhias aéreas de baixo custo em operações de longo curso.

A atual tentativa bem sucedida de *long haul low cost* surge na Ásia (Malásia) com a Air Ásia X, nascida em novembro de 2007 (Morell, 2008), levando a que outras apostas se encontrem em curso nessa área do globo (caso da companhia aérea Scoot, companhia aérea *low cost* da Singapore Airlines, apostada em voar aviões *wide-body* – Boeing 777 – em rotas de médio e longo curso). Mais recentemente, a Air Canadá anunciou o lançamento da sua companhia *low cost* Rouge (para voos de longo curso), com início dos voos a partir de julho de 2013 (Boynton, 2012).

A razão principal, segundo vários autores, porque as *long haul low cost* têm tido maiores dificuldades no mercado, decorre única e exclusivamente dos tratados de serviço aéreo existentes (que protegem as companhias designadas pelos países envolvidos, ao abrigo dos acordos bilaterais), ao tipo de aviões a utilizar (maiores e, como tal, de mais difícil rentabilização), assim como, ao tipo de operação (muito assente em tráfego de ligação – *hub* – e menos em tráfego “ponto a ponto”), onde as companhias regulares se mostram mais ativas para defender esse mercado (Graham *et al.*, 2007). Daft e Alberts (2011) consideram que não existe ainda um padrão de rentabilidade que possa ser defendido para as *long haul low cost*, cuja análise se mostrou inconclusiva (embora os autores considerem este cenário possível, existem muitas incertezas ao nível do comportamento das principais variáveis geradoras de rendimentos).

Por outro lado, além das companhias regulares estarem numa posição mais consolidada no longo curso, são menores as vantagens das *long haul low cost* nos gastos operacionais e que, mesmo com menores reflexos no fator preço, este pode não ser o mais decisivo na escolha da viagem.

Morell (2008) considera, inclusive, que não existem grandes economias que as *long haul low cost* possam incorporar no seu negócio de longo curso, tendo em atenção que:

- O combustível é um dos principais *itens* no custo e, como tal, sem margem para grandes reduções;

- A produtividade laboral e da utilização do avião não deixará igualmente grandes margens;
- Os *Load Factors* já são tradicionalmente altos nos voos de longo curso;
- Alguns aspetos relacionados com o produto apresentam uma maior complexidade no longo curso (voos noturnos, *inflight catering*, *transfers*, carga, entre outros).

Mesmo assim, apesar destas reservas e dos fracassos já constatados em anteriores projetos de companhias *low cost* de longo curso, a Ryanair mantém a sua intenção de criar uma companhia *low cost* transatlântica em 2015, cuja ideia inicial tinha já ventilado em abril de 2007, quando anunciou planos para o lançamento de voos *low cost* transatlânticos com uma frota de 50 Airbus A350 ou Boeing 787 (Morrisson e Learmount, 2007).

9.2.3. Impactos diretos na operação e organização da empresa

A opção por um cenário de empresa regular, além dos aspetos legais (as companhias aéreas europeias estão regulamentadas através do Regulamento CE nº 1008/2008 de 24 de setembro), tem implicações diretas quer na organização da empresa quer na sua operacionalização, principalmente nos aspetos de natureza comercial, tecnologias de informação e financeira, além do alargamento da base de negócio (como é o caso da carga e correio).

Os pontos abaixo visam sistematizar algumas das implicações diretas decorrentes desta nova abordagem ao mercado.

9.2.3.1. Aspetos comerciais

Sem dúvida que a existência de um sistema de reservas (no negócio de passageiros) é crítico ao sucesso da empresa, sistema que permita, entre outras funcionalidades básicas, a realização de:

- ✓ Reservas e *ticketing* (*CRS*);
- ✓ Gestão de espaço (*inventory management*), horários e tarifas (*schedule and fare management*);

- ✓ *Revenue Management*;
- ✓ *DCS – Departure Control System* (na gestão dos passageiros e do voo).

O sistema de reservas e *ticketing* (*electronic ticketing*) terá de estar devidamente integrado com as necessidades internas da empresa, seja ao nível das vendas (*call center*, *website*, lojas próprias na cidade (*CTO – City Ticket Office*) ou no aeroporto (*ATO – Airport Ticket Office*) e da promoção (acesso ao sistema, em tempo real, aos promotores aquando da visita a clientes – agentes de viagens, operadores turísticos ou empresas). Deverá igualmente estar devidamente integrado com as fontes externas à empresa, como sejam os *Global Distribution Systems* (*GDS*²⁹), que distribuem o produto aos agentes de viagens e operadores turísticos no mercado, a outros parceiros de negócio, incluindo outras companhias aéreas com que a empresa tenha acordos comerciais (hoje em dia, muito assentes em acordos de *codeshare* e de *interline*³⁰).

A gestão do espaço, tal como dos horários e tarifas, permite à empresa ter o seu produto disponível para venda no mercado. No entanto, a aposta num módulo *à priori* de *Network Planning* (planeamento da rede), capaz de identificar oportunidades comerciais, seus impactos na rede de exploração e na gestão dos meios operacionais, incluindo tripulações, será importante a ter em consideração, à medida que a empresa aumente a sua presença comercial no mercado do transporte aéreo regular. Trata-se, no fundo, da apresentação do *portfólio* da empresa, em termos de destinos para onde voa (rede de exploração), horários desses voos e respectivas disponibilidades de lugares para venda em cada um desses voos (número de lugares colocados à venda a um determinado preço), número de voos previstos (voo semanal, diário, bi-diário, etc.), tipo de avião utilizado e se se trata de avião próprio ou de avião de parceiro (em *codeshare*) e devida valorização tarifária, através dos preços atribuídos para esses voos, em função da parametrização desse espaço (gestão de subclasses, número de lugares alocados e colocados à venda e preços adstritos a cada uma dessas classes de serviço).

²⁹ A sua disponibilização é tradicionalmente feita através de empresas especializadas para o efeito, como é o caso, a título de exemplo, da ATPCO (*Airline Tariff Publishing Company*) e da SITA ou através da OAG para o caso dos aspetos ligados à rede (horários, rotas, etc.)

³⁰ Os acordos de *interline*, realizados no âmbito do MITA – *Multilateral Interline Traffic Agreement*, levam a que as companhias aéreas aceitem, entre si, bilhetes das outras companhias aéreas parceiras, com a devida compensação dos percursos voados a ser efetuada ao abrigo do ICH – *Iata Clearing House*.

A maximização desse espaço disponível para venda, em função da procura e oferta no mercado, é efetuada através do módulo de *Revenue Management* (e também de *Revenue Integrity* evitando perdas de potencial de rendimentos por utilização indevida do espaço reservado) que permite, deste modo, retirar o máximo de potencial aos voos colocados à venda no mercado³¹.

O sistema de *Departure Control System (DCS)*, devidamente integrado com o sistema de reservas e *ticketing*, vai facilitar as ações com a integração do sistema com os *handling agents* nos aeroportos a operar, assim como, a experiência do cliente aquando do próprio *check-in*, sendo comutável com os *self-service check-in*, assim como, com as plataformas via *web (web check-in)*, ao mesmo tempo, que facilita na gestão de embarques do voo.

Sem dúvida que a aposta num sistema de *Customer Relationship Management (CRM)*³² ajudará a empresa a melhor conhecer os seus clientes, respondendo às suas necessidades, devendo servir de base à interação, preferencialmente digital, com os clientes, na procura de produtos e preço que vão ao encontro das suas preferências.

9.2.3.2. Aspetos tecnológicos

Sendo uma consequência daquilo que a empresa pretender em termos de automatização de facilitação de processos na cadeia de valor, deve-se, no entanto, ter em consideração as seguintes necessidades básicas ao nível de uma infraestrutura agregadora entre as várias aplicações (não descurando a respetiva segurança) e que permita responder a:

- ✓ Integração de sistemas comerciais ao nível dos sistemas de reservas (inventário, vendas, *check-in*), de rede (planeamento e horários), otimização (*pricing and fare management, revenue management, revenue integrity*), CRM (*Customer Relationship Management*) quer para passageiros quer para o transporte de carga e correio;

³¹ Cada vez mais importante para as companhias aéreas *low cost*, os *Ancillary Revenues* (rendimentos decorrentes de atividades acessórias ao voo, como sejam, pagamento de bagagem, embarque antecipado, reserva antecipada de lugar, vendas de *catering* a bordo, comissões de cartão de crédito, entre outras) devem igualmente ser tidos em consideração no sistema a implementar pela empresa.

³² Mais do que um sistema de Passageiro Frequente (*Frequent Flyer*), atendendo ao modelo de negócio a implementar.

- ✓ *Internet Booking Engine (IBE)* – e respetivo *website* – que sirva de ferramenta primordial para as reservas dos consumidores finais, sendo essencial a sua integração com os sistemas internos e fornecedores externos da empresa;
- ✓ Integração com os sistemas externos, essenciais ao sucesso da atividade comercial, como sejam os *GDS (Global Distribution Systems – Galileo, Amadeus, Sabre*, apenas para mencionar os mais conhecidos e com maior penetração no mercado), *OTAs (online travel agents)*, *Electronic Interline and codeshare functions* (com os parceiros de negócio e com a IATA), *payment gateways* (módulo de pagamento via multibanco e cartão de crédito), entre outros;
- ✓ Integração com as necessidades de outros departamentos operacionais como sejam tripulações (planeamento – *crew scheduling* – e gestão – *crew tracking and rostering*), *operations control*, *safety e security*, *handling providers* e aeroporto (*Departure Control System*, entre outros), assim como, manutenção (planeamento de manutenção e gestão de materiais, entre outros);
- ✓ Integração dos sistemas de apoio à gestão ao nível dos *softwares ERP (Enterprise Resource Planning)*, ao nível, das finanças, *revenue accounting*, recursos humanos e demais departamentos de apoio à gestão.

9.2.3.3. Aspetos financeiros

Sendo uma área crítica ao negócio, deve ser dada especial atenção aos aspetos relativos à geração de rendimentos e seu controlo, nomeadamente:

- ✓ *Passenger Revenue Accounting*, ao nível da receita vendida e voada, sendo fundamental a sua integração com o *IATA Clearing House*, assim como, ao nível do *BSP (Billing Settlement Plan)*, enquanto entidade que fará a gestão de todos os recebimentos e pagamentos dos agentes de viagens na sua relação com a companhia aérea;
- ✓ *Cargo Revenue Accounting*, sendo, neste caso, essencial a sua ligação ao *CASS (Cargo Account Settlement System)* na sua relação entre companhia aérea e transitários;

- ✓ *Payment gateways*, ao nível das transações com cartões de crédito e multibanco (no caso nacional), tendo em atenção a esperada utilização destes modos de pagamento via *website* da companhia aérea.

O negócio da carga e correio, pela sua especificidade, obrigará à escolha de sistema de reservas específico que permita a gestão da capacidade disponível para venda³³, gestão de reservas, *pricing e revenue management*, emissão de documentação (*AWB – Airway bill*, apesar dos avanços ao nível do *e-Freight*) e gestão da operação (ao nível do aeroporto – acomodação e gestão da carga propriamente dita – e de *ULDs – Unit Load Devices*). Deste modo, considera-se que se deve apostar num *GSA (General Sales Agent)* a quem é deixada a gestão desta componente, sendo esse *GSA* remunerado em função da produção (ou com um *fee* de entrada baixo), evitando-se gastos com sistemas e recursos humanos especializados para a gestão deste negócio.

9.2.3.4. Impactos na organização

Em termos de organização, a aposta num novo modelo de negócio (sem descurar, contudo, a operação turística numa base *part-charter*), levará a alterações significativas na organização da empresa, mais uma vez, com maior incidência na sua área comercial.

Entre as principais alterações a ter em atenção, destacam-se:

- ✓ Criação da área de promoção dirigida ao mercado profissional dos operadores turísticos e agentes de viagens e mercado *corporate*. Esta equipa de *key accounts* visará oferecer junto dos profissionais do mercado, os voos da companhia, apresentar o seu *pricing*, promoções e condições de negociação de grupos, de modo a manter viva a presença da empresa junto deste segmento;
- ✓ Reforço da equipa *online*, seja para uma gestão mais efetiva do *site* – cujo *IBE (Internet Booking Engine)* tem que ser trabalhado, assim como, na gestão de conteúdos e produto a disponibilizar, tal como, na gestão de redes sociais;

³³ Será desejável a sua integração com o sistema de passageiros para facilitar as integrações automáticas aquando das alterações aos horários e equipamentos.

- ✓ Transferência de funções do atual *charter desk* (aproveitando a atual equipa) para a gestão dos voos regulares, onde se inclui a função de *Revenue Management*;
- ✓ Criação de um *call center* (voz e *net*) através do aproveitamento interno dos meios adstritos ao Serviço de Apoio ao Cliente.

Competirá ao responsável comercial o planeamento do produto e da rede, assim como, a política de *pricing* e de definição de parametrização dos voos, em coordenação com a equipa de *Revenue Management*, de modo a melhor poder maximizar o potencial dos voos.

A empresa tem igualmente que equacionar a comercialização nos mercados externos, recomendando-se, neste caso, a contratação de *GSA*s (*General Sales Agents*) remunerados com base numa comissão em função da receita voada (ou alternativamente numa combinação de um *fee* fixo e uma parte variável). Deve-se evitar, nesta fase de lançamento, quaisquer custos fixos de implantação, podendo-se apostar num *key account* junto desse *GSA* para controlo da atividade e fluxos monetários que comprometam a empresa.

10. Hipótese B – Opção assente na programação regular

10.1. Enquadramento

Tendo em consideração o atual equipamento da empresa – 237CY – e os sucessivos pedidos de redução de risco dos operadores, em especial, durante a época baixa, ao mesmo tempo que a empresa necessita de ter produto para poder entrar no mercado regular, vai-se considerar o seguinte cenário de base (que incorpora alguns dos pressupostos de negociação previamente acordados):

- ✓ Inverno IATA – operadores assumem 200Y lugares em risco, com base no atual preço praticado;
- ✓ Verão IATA – operadores assumem 237Y lugares em risco, com base no preço atual acrescido em 10% nos meses de junho a setembro (à medida que o risco baixa o valor do lugar tende a subir), o que permitirá melhorar o *yield* dos voos.

Atendendo aos *timings* necessários para os pedidos de autorização de voos, como companhia regular, para os mercados selecionados (fora do âmbito da União Europeia), vai-se assumir que os voos vão ser operados, numa base regular, a partir do Ano Dois (abril). No entanto, será expectável que os operadores venham solicitar a redução de capacidade em risco logo no inverno (e não no início da época alta quando as oportunidades comerciais são maiores), pelo que, nos meses iniciais do Ano Dois a empresa terá que suportar esse diferencial, como contrapartida de negociação à manutenção da operação contratada durante o Ano Um.

Mantêm-se os pressupostos quanto à operação delineada, com base em preços constantes e uma taxa de câmbio na ordem dos 1,4 *Usd* por cada euro.

10.2. Rendimentos de exploração

Vai-se manter a base da operação regular anual para os destinos já hoje operados, assim como, o voo adicional para Punta Cana (a operar no Ano Dois).

Espera-se que a empresa possa vir a evoluir igualmente, numa base regular, para os mercados do Nordeste Brasileiro, como sejam o caso de Salvador e eventualmente São Paulo (embora, neste último caso, restrições ao nível do acordo bilateral em vigência possam limitar essa pretensão), de modo a garantir *feeding/defeeting* com a empresa aérea do Grupo criada no Brasil. Assim sendo, vai-se considerar que no Anos Três se irá operar para Salvador no *peak* do verão (jun-set) e que, no Ano Quatro (a partir do verão IATA), a empresa venha a operar, numa base semanal, para esse destino. As necessidades de manutenção levarão a que os voos possam vir a ser equacionados em momentos diferenciados.

A aposta nos voos do Nordeste do Brasil levará a que a empresa tenha de transferir os voos de reforço de/para o Porto para outro módulo de capacidade, de modo a continuar a poder servi-los em prol dos operadores turísticos (as operações do Porto deverão manter-se no mesmo módulo de capacidade de modo a evitar custos acrescidos com *empty legs* no percurso LISOPOLIS). Essa transferência, em bloco, dos voos do Porto permitirá que a empresa possa explorar, no *peak*, voos para o Nordeste Brasileiro (neste caso, voo de/para Natal).

Do mesmo modo, a capacidade de efetuar voos em *ACMI* com este avião sai prejudicada, devido à sua forte utilização em voo regulares, com especial incidência para o período entre julho e setembro.

Uma vez que os lugares em risco para os operadores turísticos cabem dentro do módulo de capacidade do avião atual não existirão, nestes casos, quaisquer compensações pela troca de avião (embora a empresa, durante esses períodos, fique com uma capacidade de venda no mercado bastante reduzida).

Esta situação levará a que a empresa atinja, ao longo dos vários anos, níveis de utilização média diária do avião bastantes elevados, em linha com outros operadores regulares com este tipo de equipamento (em alguns casos superiores a 14 horas diárias).

Em termos de indicadores operacionais, teremos:

Tabela nº 32

Indicadores de *Performance* (Hipótese B)

Airbus 330-200	Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
Operações							
. Operação turística	94	226	262	262	255	276	1.375
. ACMI	27	44	29	33	30	33	196
Operações (nº voos)	121	270	291	295	285	309	1.571
Lugares							
. Operação turística	29.610	65.227	81.456	81.558	79.479	85.962	423.292
. ACMI	8.505	13.860	9.135	10.395	9.450	10.395	61.740
Lugares vendáveis	38.115	79.087	90.591	91.953	88.929	96.357	485.032
Horas de Voo							
. Operação turística	1.696	3.976	4.539	4.509	4.371	4.734	23.825
. ACMI	216	352	232	264	240	264	1.568
Horas de voo (HV)	1.912	4.328	4.771	4.773	4.611	4.998	25.393
Utilização média diária (HV)	10h23m	11h52m	13h04m	13h05m	12h63m	13h41m	

Não pode, contudo, deixar de ser encarada a receita potencial com o negócio da carga e correio, mesmo sabendo-se que os principais destinos são, acima de tudo turísticos e com pouca atividade comercial.

O mercado de Cuba é aquele que, à partida, pode apresentar maiores hipóteses de sucesso, dados os sucessivos embargos a este país. Por outro lado, a proximidade de Espanha permitirá igualmente captar algum do potencial desse mercado e transportá-lo via Lisboa.

Dos contactos estabelecidos quer com transitários nacionais quer com *handling agents* nos destinos, existe alguma capacidade de movimentação de cargas, principalmente tecnológicas e/ou de bens transacionáveis, sendo que, no caso dos mercados externos, a maior capacidade de exportação para Portugal estará em produtos agrícolas (frutas).

Atendendo a experiências havidas pontualmente aquando das operações *charters* para o Brasil (com potencial de transporte de carga limitado) vai-se, mesmo assim, considerar rendimentos de carga e correio na ordem dos 5% dos rendimentos de passageiros. Trata-se de um valor conservador quando comparado com outras companhias regulares onde esta rubrica se situa entre os 12-15%.

Rendimentos de excesso de bagagem serão considerados dispicientes, em função da natureza turística de muitas das rotas a explorar.

10.3. Gastos de exploração

Vão-se manter os pressupostos de base às hipóteses anteriores, embora se deva ter em consideração novas realidades de natureza comercial.

Os gastos com combustíveis serão majorados em 10% pelo impacto direto do transporte de carga e correio, assim como, verificar-se-á um reforço da estrutura fixa da empresa com a contratação de novos colaboradores para reforço do *call center*, promoção e *key account* para o negócio da carga, com os inerentes gastos adicionais ao nível dos restantes fornecimentos e serviços externos. O seu valor global – gastos de estrutura – aumentará, deste modo, em 50% face à imputação atual, ou seja, um acréscimo de 35.000 euros mensais.

10.3.1. *Marketing* e Publicidade

Visando a promoção junto do mercado consumidor dos novos voos, vão-se considerar, a partir do Ano Dois, gastos com *marketing* e publicidade para fazer face a campanhas publicitárias, acordos de permuta, absorção de bilhetes (para viagens de incentivo, promoção, captação de novos *players*/mercados, etc.), participação em feiras de turismo (em Portugal e nos mercados servidos), participação em brochuras, entre outras ações promocionais.

À medida que os voos vão sendo mais conhecidos, a contribuição para *marketing* irá sendo reduzida, embora se mantenha uma presença constante nos mercados ao longo dos vários meses e anos.

10.3.2. Gastos com tráfego

O seu objetivo visa remunerar a produção feita através dos agentes de viagens (quer de forma direta quer através da utilização dos *GDS*), seja como comissão, *rappel* ou *override commision*.

Do mesmo modo, devem ser acautelados os gastos a suportar com a utilização dos *GDS*, assim como, do sistema de reservas, assumidos sob a forma de *booking fee*³⁴. Igualmente, devem ser tidos em consideração os gastos a suportar na utilização de sistemas de distribuição de tarifas (tipo ATPCO), assim como, gastos com potenciais fornecedores *web* para disponibilidade de produto (incluindo gastos com um *Internet Booking Engine*).

Assim sendo, assumiu-se que 5% do volume de rendimentos (regulares) visarão fazer face a esta nova realidade.

10.3.3. Estrutura comercial

Embora o objetivo principal seja não assumir gastos fixos nos mercados externos, a contratação de *GSA*s trará gastos acrescidos à organização.

Se é certo que a prática de mercado aponta para um valor fixo (que visa fazer face à organização comercial do *GSA*, na contratação de um promotor residente adstrito à comercialização e divulgação da nova companhia aérea), também é certo que, a juntar a este valor existirá uma remuneração variável – comissão superior à de mercado – que permita ao *GSA* fazer face aos compromissos no mercado e poder “fidelizar” alguns operadores turísticos/agentes de viagens no incentivo à venda.

Deste modo, vai-se considerar um valor mensal fixo de 7.500 euros (para os 3 mercados a explorar inicialmente), acrescido de uma comissão adicional de 3% em função das vendas regulares (assume-se que 30% das vendas sejam feitas nos mercados externos).

Do mesmo modo, considera-se ainda uma verba adicional de 90.000 euros (30.000 euros por mercado) para fazer face a campanhas promocionais locais, assim como, outras iniciativas de carácter local (e fora do orçamento central de *marketing*).

³⁴ Os proprietários dos sistemas de reservas pretendem, quase sempre, um valor fixo mais comissão em função da produção (por reserva e/ou valor fixo), embora a situação dependa sempre da capacidade negocial da empresa junto desses fornecedores.

Tabela nº 33

Gastos com estrutura comercial – Ano Dois (Hipótese B)

Gastos - Ano Dois - ESTRUTURA COMERCIAL													
Natureza	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	EST. COMERC.
Fixo/mês			7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	75.000
Comissão				4.337	4.591	4.332	6.193	6.764	5.943	4.591	6.920	8.054	51.724
Marketing			30.000			30.000			30.000				90.000
TOTAL	0	0	37.500	11.837	12.091	41.832	13.693	14.264	43.443	12.091	14.420	15.554	216.724

O início das operações para o mercado do Brasil (Salvador) implicará o aumento das verbas indicadas, a partir do Ano Três.

10.3.4. Gastos financeiros

Esperando-se que exista uma grande número de reservas via *Internet* vai-se igualmente considerar comissões a pagar aos *financial acquirers*. O valor a considerar será de 2,5% sobre o volume de faturação regular, incidindo sobre 50% do tráfego, acrescido em 1,5% para fazer face a imparidades financeiras.

10.4. Investimentos

A alteração do modelo de negócio regular obrigará a investimentos adicionais, sendo os mais relevantes:

10.4.1. *ULDs*

A exploração do negócio da carga e correio vai significar que a empresa se tenha de dotar de um número adicional de *ULDs* para o seu transporte e rotação nas várias escalas externas.

Independentemente das escolhas a efetuar no futuro (novos ou usados) vai-se considerar um investimento de 80.000 euros no Ano Dois, sendo que, em anos seguintes, se vão manter 20.000 euros para novos *ULDs* (reparação, danificação, perda, etc.).

10.4.2. Investimentos tecnológicos

Uma das maiores alterações na implementação de uma nova filosofia de negócio regular advirá da componente tecnológica e da necessidade que a empresa terá de se adaptar ao novo modelo de negócio.

Sistemas de reservas e de *Internet Booking Engine*, sistemas de *pricing* e de *revenue management*, sistemas de *revenue accounting*, além dos inerentes ao negócio da carga e correio, representarão investimentos avultados em novas tecnologias e formação. Do mesmo modo, serão inúmeras as integrações esperadas quer ao nível das plataformas comerciais (desde agências de viagens *online* aos fornecedores de sistemas financeiros, incluindo a integração com *financial acquirers*).

Vai-se considerar uma verba de 300.000 euros no Ano Um e de 200.000 euros no Ano Dois para fazer face aos processos de aquisição e integração dos diferentes sistemas tecnológicos. A futura negociação a empreender com cada um dos fornecedores permitirá ter uma noção mais correta do valor considerado para efeitos previsionais.

Os valores variáveis a pagar em função do tráfego gerado (*booking fees*) será alocado à respetiva rubrica.

10.5. Demonstrações de Resultados

A consolidação da informação apresentada de forma mais detalhada anteriormente, permite resumir algumas das principais constatações, nomeadamente:

- a) Apesar da perda de lugares em risco, obrigando à alteração profunda do modelo de negócio da empresa, os resultados apurados, fruto de novas realidades de exploração (caso dos rendimentos da carga e correio), mostram-se positivos e expressivos ano após ano;
- b) É certo que será expectável que, à medida que a operação se vá consolidando, os operadores queiram ver reduzido o seu nível de risco com maior exposição da

empresa. No entanto, a sua penetração no mercado levará a que mais clientes a possam procurar diretamente, com diluição do efeito esperado;

- c) Um dos maiores riscos decorre da capacidade de preparação da empresa e dos seus colaboradores para esta nova realidade enquanto empresa regular. Embora exista *know-how* humano que permita assegurar o embate inicial desta alteração estratégica, a componente tecnológica será vital para fazer face às novas exigências do mercado;
- d) A aposta nos destinos tradicionalmente já operados pela empresa deixa alguma margem de manobra para encarar esta nova realidade. No entanto, a aposta em novos voos para o Brasil (caso de Salvador) irá concorrer diretamente com um parceiro muito forte para este mercado – mais de 70 voos semanais para o Brasil –, com uma rede de operações densa e com elevada cobertura dentro do país (fruto dos acordos de *codeshare* dentro da Star Alliance);
- e) A aposta nos voos regulares irá permitir uma elevada utilização do avião ao longo do seu contrato, com uma utilização média diária dentro dos padrões verificados para este tipo de avião e operação;
- f) O volume de rendimentos, fruto da conjugação regular/*part charter* ascende aos 53,2 milhões de euros no Ano Seis, com o EBTDA a mostrar-se positivo ao longo dos anos (o seu valor mais reduzido – e negativo – no Ano Dois decorre da absorção de lugares não comercializáveis até à entrada do Verão IATA);
- g) Globalmente, o volume de rendimentos ascende aos 259 milhões de euros, com uma margem global, ao nível do EBTDA, de 21,4 milhões de euros;
- h) Os rendimentos da carga e correio – na ordem dos 11,2 milhões de euros – correspondem a uma receita de 4,5% dos rendimentos da atividade comercial (*full charter* e *ACMI*);
- i) O peso dos combustíveis, fruto do agravamento em 10% pelos reflexos diretos do transporte de carga, elevam este valor para os 38,5% dos rendimentos gerados pela atividade;
- j) Apesar do agravamento verificado pelo aumento dos recursos humanos e da atividade, os gastos de estrutura apenas representam 2,5% dos rendimentos.

Tabela nº 34

Demonstrações de Resultados (Hipótese B)

Rúbricas		Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
(+)	Full Charter	17.958.150	37.293.636	45.681.361	45.633.729	45.004.246	49.475.725	241.046.846
(+)	ACMI	1.036.800	1.689.600	1.113.600	1.267.200	1.152.000	1.267.200	7.526.400
(+)	Carga e Correio	0	1.864.682	2.284.068	2.281.686	2.250.212	2.473.786	11.154.435
(=)	Rendimentos de Exploração	18.994.950	40.847.917	49.079.029	49.182.615	48.406.459	53.216.711	259.727.681
(-)	Remunerações	1.401.980	2.906.600	2.883.500	2.889.660	2.885.040	2.889.660	15.856.440
(-)	Formação	300.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.050.000
(=)	Gastos com Pessoal	1.701.980	3.056.600	3.033.500	3.039.660	3.035.040	3.039.660	16.906.440
(-)	Combustíveis	6.513.216	16.796.102	19.172.736	19.046.861	18.466.061	19.998.950	99.993.926
(-)	Deslocações e estadas	830.400	1.656.750	1.531.950	1.659.750	1.518.900	1.659.750	8.857.500
(-)	Comunicação	30.000	60.000	57.500	60.000	57.500	60.000	325.000
(-)	Seguros	120.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	1.320.000
(-)	Conservação e Reparação	4.078.835	9.174.083	10.066.134	10.072.692	9.749.398	10.526.344	53.667.486
(-)	T. Especializados	75.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	825.000
(-)	Honorários	45.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	495.000
(-)	Inflight Service	377.528	646.119	752.543	744.524	716.767	780.695	4.018.175
(-)	Handling	394.000	964.000	1.096.000	1.152.000	1.116.000	1.208.000	5.930.000
(-)	Taxas	632.889	1.482.674	1.658.233	1.699.558	1.637.679	1.774.697	8.885.730
(-)	Outros Custos	269.372	559.405	685.220	684.506	675.064	742.136	3.615.703
(=)	Gastos Operacionais	13.366.240	31.819.133	35.500.317	35.599.890	34.417.368	37.230.572	187.933.520
(-)	Marketing e publicidade	0	545.000	395.000	320.000	320.000	320.000	1.900.000
(-)	Gastos com tráfego	0	287.356	473.611	525.597	564.921	643.782	2.495.267
(-)	Estrutura comercial	0	216.724	320.250	334.607	341.686	355.881	1.569.148
(=)	Gastos Comerciais	0	1.049.080	1.188.861	1.180.204	1.226.607	1.319.662	5.964.415
(=)	Gastos de Exploração	15.068.220	35.924.813	39.722.678	39.819.754	38.679.015	41.589.895	210.804.376
(=)	EBITDAR (Rend. - Gastos)	3.926.730	4.923.104	9.356.351	9.362.861	9.727.443	11.626.816	48.923.305
(-)	Rendas	1.714.286	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	18.857.143
(-)	Gastos de Estrutura	420.000	1.190.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	6.650.000
(=)	EBITDA	1.792.444	304.533	4.667.779	4.674.289	5.038.872	6.938.245	23.416.162
(=)	Investimentos produtivos	0	80.000	20.000	20.000	20.000	20.000	160.000
(=)	Investimentos tecnológicos	300.000	200.000	0	0	0	0	500.000
(=)	Gastos Financeiros	28.571	57.143	57.143	57.143	57.143	57.143	314.286
(=)	Gastos Financeiros (CC)	0	114.942	189.444	210.239	225.969	257.513	998.107
(=)	EBTDA	1.463.873	-147.553	4.401.192	4.386.908	4.735.760	6.603.589	21.443.770

10.6. Cálculo das Margens

Tal como para a Hipótese A, a organização da informação contabilística pelas margens operacionais (Margem I, II, III³⁵ e IV) permite uma melhor visualização da *performance* da operação, na sua divisão dos gastos pela sua natureza operacional variável e fixa, comercial ou de estrutura.

Optou-se por considerar a Margem IA, ou seja, aquela que expurga todos os gastos de natureza variável (quer os operacionais variáveis quer os comerciais variáveis).

³⁵ A Margem III é tradicionalmente a margem comercial, levando a que, nestes casos, as rubricas fixas não operacionais sejam calculadas na Margem IV.

Tabela nº 35

Cálculo de Margens (Hipótese B)

Rúbricas		Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
(+)	Full Charter	17.958.150	37.293.636	45.681.361	45.633.729	45.004.246	49.475.725	241.046.846
(+)	ACMI	1.036.800	1.689.600	1.113.600	1.267.200	1.152.000	1.267.200	7.526.400
(+)	Carga e Correio	0	1.864.682	2.284.068	2.281.686	2.250.212	2.473.786	11.154.435
(=)	Rendimentos de Exploração	18.994.950	40.847.917	49.079.029	49.182.615	48.406.459	53.216.711	259.727.681
(-)	Combustíveis	6.513.216	16.796.102	19.172.736	19.046.861	18.466.061	19.998.950	99.993.926
(-)	Deslocações e estadas	830.400	1.656.750	1.531.950	1.659.750	1.518.900	1.659.750	8.857.500
(-)	Conservação e Reparação	3.835.621	8.687.654	9.579.706	9.586.263	9.262.969	10.039.916	50.992.129
(-)	Remuneração Variável	41.580	67.760	44.660	50.820	46.200	50.820	301.840
(-)	Handling	394.000	964.000	1.096.000	1.152.000	1.116.000	1.208.000	5.930.000
(-)	Taxas	632.889	1.482.674	1.658.233	1.699.558	1.637.679	1.774.697	8.885.730
(-)	Inflight Service	377.528	646.119	752.543	744.524	716.767	780.695	4.018.175
(-)	Outros Custos	269.372	559.405	685.220	684.506	675.064	742.136	3.615.703
(-)	Marketing e publicidade	0	545.000	395.000	320.000	320.000	320.000	1.900.000
(-)	Gastos com tráfego	0	287.356	473.611	525.597	564.921	643.782	2.495.267
(-)	Estrutura comercial (variável)	0	141.724	205.250	214.607	221.686	235.881	1.019.148
(=)	Gastos Operacionais Variáveis	12.894.606	31.834.545	35.594.909	35.684.486	34.546.247	37.454.626	188.009.418
(=)	Margem IA (Rend - GOV - GCV)	6.100.344	9.013.373	13.484.119	13.498.129	13.860.212	15.762.085	71.718.262
(-)	Rendas	1.714.286	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	3.428.571	18.857.143
(-)	Remunerações	1.360.400	2.838.840	2.838.840	2.838.840	2.838.840	2.838.840	15.554.600
(-)	Formação	300.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.050.000
(-)	Conservação e Reparação	243.214	486.429	486.429	486.429	486.429	486.429	2.675.357
(-)	Seguros	120.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	1.320.000
(-)	Comunicação	30.000	60.000	57.500	60.000	57.500	60.000	325.000
(-)	T. Especializados	75.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	825.000
(-)	Honorários	45.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	495.000
(=)	Gastos Operacionais Fixos	3.887.900	7.443.840	7.441.340	7.443.840	7.441.340	7.443.840	41.102.100
(=)	Margem II (Mg. I - GOF)	2.212.444	1.569.533	6.042.779	6.054.289	6.418.872	8.318.245	30.616.162
(-)	Estrutura comercial (fixa)	0	75.000	115.000	120.000	120.000	120.000	550.000
(=)	Margem III (Mg. II - GC)	2.212.444	1.494.533	5.927.779	5.934.289	6.298.872	8.198.245	30.066.162
(-)	Gastos de Estrutura	420.000	1.190.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	6.650.000
(-)	Investimentos produtivos	0	80.000	20.000	20.000	20.000	20.000	160.000
(-)	Investimentos tecnológicos	300.000	200.000	0	0	0	0	500.000
(-)	Gastos Financeiros	28.571	57.143	57.143	57.143	57.143	57.143	314.286
(-)	Gastos Financeiros (CC)	0	114.942	189.444	210.239	225.969	257.513	998.107
(=)	Gastos Gerais e Financeiros	748.571	1.642.085	1.526.587	1.547.382	1.563.111	1.594.656	8.622.393
(=)	Margem IV (Mg. III - GGF)	1.463.873	-147.553	4.401.192	4.386.908	4.735.760	6.603.589	21.443.770

Como se pode constatar a Margem IA representa 27,6% do potencial de geração de receita liberta após pagamento dos gastos operacionais e comerciais variáveis. A Margem II, após gastos operacionais fixos, deixa uma margem superior a 11,8% para pagamento dos gastos comerciais fixos e dos gastos com a estrutura, investimento e financiamento de frota.

Mesmo após a remuneração dos vários fatores produtivos a Margem IV é expressiva, na ordem dos 8,3% dos rendimentos de exploração.

10.7. Análises de sensibilidade

Tendo em consideração os resultados apurados vão-se enquadrar alguns dos principais pressupostos da análise, para verificar o impacto direto na exploração e *performance* da empresa.

Assim sendo, seleccionaram-se os seguintes indicadores, pelos reflexos diretos nas contas da empresa:

- S1) Perda para metade dos rendimentos com a carga e correio;
- S2) Baixa da taxa de ocupação regular em 10 pontos percentuais;
- S3) Redução dos preços de venda regular em 10%;
- S4) Aumento do preço do fuel em 1 *Usd* por galão;
- S5) Aumento do valor de manutenção para *C Check* em 100 euros/Hora de voo.

Todos os restantes pressupostos se mantêm inalterados (análise *mutatis mutandis*). Está-se, mais uma vez, como no cenário anterior e tal como as regras de prudência o exigem, a ser-se pessimista nos rendimentos e otimista nos gastos.

Tabela nº 36
Análises de Sensibilidade (Hipótese B)

Hipótese B	Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
Cenário Base (EBTDA)	1.463.873	-147.553	4.401.192	4.386.908	4.735.760	6.603.589	21.443.770
Análises de Sensibilidade (EBTDA)							
S1) Redução rendim. Carga (50%)	1.463.873	-1.079.893	3.359.158	3.246.065	3.610.654	5.366.696	15.966.553
S2) Redução 10% Load Factor regular	1.463.873	-1.146.507	2.891.951	2.840.845	3.192.718	4.962.375	14.205.255
S3) Redução 10% preços op. regular	1.463.873	-696.977	3.495.648	3.381.967	3.655.631	5.372.678	16.672.820
S4) Aumento fuel (1 <i>Usd</i>)	1.463.873	-4.107.997	-119.652	-104.255	381.547	1.887.927	-598.557
S5) Aumento Manutenção - +100 €	1.463.873	-580.388	3.924.092	3.909.588	4.274.590	6.103.729	19.095.484

O aumento do preço do *fuel*, que já se encontrava majorado em 10% (situando-se, nesta análise de sensibilidade nos 5,22 *Usd/gallon*) leva a que os resultados apurados sejam bastante negativos ao longo do período do *leasing*.

As variações ao nível dos rendimentos mostram-se igualmente críticas face às flutuações nos restantes gastos de exploração. Como se constata, a redução do *Load Factor* é igualmente sensível à *performance* da empresa, sem, no entanto, comprometer a sua rentabilidade global.

Os impactos com os gastos de manutenção são pouco sentidos, sendo aqueles que menor importância têm sobre as variações do EBTDA.

O cenário acima descrito mostra que, com exceção do efeito do *fuel*, mesmo anos de maior atividade e sem quaisquer trabalhos de manutenção mandatória, a exploração continua positiva, apenas sentindo os efeitos nefastos da necessidade de assunção dos lugares no início da operação regular (Ano Dois).

11. Análise e discussão dos resultados apurados

A incorporação de um avião na frota e respetivos reflexos ao nível do *fleet planning* é uma decisão que envolve riscos, tal como, em qualquer investimento. Riscos que decorrem dos valores e prazos envolvidos, assim como, da alteração de modelo de negócio para os quais a empresa não se encontra (ainda) vocacionada.

Acima de tudo, tratando-se de um setor de serviços, a volatilidade da procura é crítica para dar sustentabilidade aos resultados apurados. Os passageiros utilizam a companhia aérea que desejam, quando e para onde desejam e como desejam, não sendo “obrigados” a optar por uma determinada empresa aérea. A componente segurança e imagem são fundamentais ao reconhecimento e posicionamento da empresa.

Esta situação é tão mais importante quando verificamos que as maiores alterações nos modelos de negócio se dão nos rendimentos (e na segmentação de mercado) e não nos gastos, onde as premissas e naturezas tendem a ser (quase) idênticas em ambos os modelos de negócio. Se é certo que no modelo *charter* a empresa aérea está mais resguardada quanto ao risco (assumido pelos operadores turísticos e/ou pelas companhias aéreas contratantes), numa companhia regular, a incerteza quanto à procura obriga à utilização de investimentos tecnológicos que ajudem a minimizar riscos de previsão e de não aceitação de tráfego.

Mesmo assim, em termos globais, tem-se:

Tabela nº 37

Demonstrações de Resultados – Comparação de Hipóteses

Airbus 330-200	Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
Hipótese A	1.911.423	6.176.777	6.131.479	5.230.935	6.284.212	7.227.517	32.962.343
Hipótese B	1.463.873	-147.553	4.401.192	4.386.908	4.735.760	6.603.589	21.443.770

Da análise supra, ressaltam algumas conclusões prévias:

- A Hipótese A é aquela que melhores resultados apresenta mas a que, no longo prazo, mais riscos deixa transparecer para a empresa. Sem dúvida que este cenário é o mais

apetecível para a empresa, pois todo o risco da operação é da responsabilidade dos operadores turísticos.

No entanto, a pressão que estes vêm exercendo para uma diminuição dessa responsabilidade assumida, ao mesmo tempo que as ações diretas encetadas por outras companhias aéreas concorrentes mostram uma abertura a outros esquemas de risco menos penalizantes, levam a que a empresa deva estar atenta às esperadas e rápidas alterações no mercado da programação turística.

Tal como aconteceu em setembro de 2008 para o mercado do Brasil, com a TAP a oferecer espaço (em *soft*) nos seus voos para o Nordeste Brasileiro aos principais operadores baseados em Portugal – e mais recentemente para Cabo Verde – será esperado que outros *players* o venham a fazer de forma mais direta.

Para os destinos tradicionalmente operados pela empresa (México, República Dominicana e Cuba), os voos operados pela Air Europa (do Grupo Globália e com representação em Portugal através do operador turístico Travelplan e agências de viagens Halcon) via Madrid, têm tido um impacto direto na operação *charter* programada.

- b. Apesar dos resultados evidenciados, a Hipótese B será a que, num horizonte mais curto que o desejável, terá maiores probabilidades de acontecer. Mesmo assim, os seus resultados mostram-se positivos ao longo do período em análise, com uma boa margem de remuneração face aos rendimentos gerados.

A situação, contudo, não deixa de ter riscos importantes associados ao facto de a empresa (e o Grupo onde se insere) não estar atualmente vocacionada para o transporte aéreo regular, onde a concorrência tende a ser mais feroz e direta.

Para tal, é igualmente importante perceber o caminho que seguirá o concorrente *charter* direto – Orbest – com a colocação (ou não) do seu avião em Portugal, para explorar as mesmas rotas turísticas (para satisfação das necessidades do operador turístico do Grupo – Iberojet).

A necessidade de alteração radical do modelo de negócio, cuja base será regular, mas onde os operadores continuarão a programar as suas operações (numa base *part charter*), leva a que a empresa tenha de criar condições para comercializar o espaço libertado por esses operadores.

Tais alterações representam investimentos avultados em tecnologias de informação, *marketing* ou na adequação da sua estrutura organizativa a esta nova realidade (quer na sua base operacional quer nos mercados em que opera).

- c. As análises de sensibilidade entre as Hipóteses A e B, concentradas nos cenários com maior reflexo na rentabilidade deste avião, como sejam:

S1) Operação sem Punta Cana;

S2) Aumento do fuel em 1 *Usd* por galão,

permitem evidenciar que a perda de atividade, materializada, no presente caso, pela não realização do voo de PUJ, significa a inversão total dos resultados apurados e da viabilidade da integração deste avião na frota.

Tabela nº 38

Análises de Sensibilidade – Comparação de Hipóteses (A vs B)

Airbus 330-200	Ano Um	Ano Dois	Ano Três	Ano Quatro	Ano Cinco	Ano Seis	TOTAL
S1) Sem Punta Cana							
. Hipótese A	1.911.423	-798.898	-2.239.331	-1.720.643	-2.086.598	-1.840.860	-6.774.907
Hipótese B	1.463.873	-6.974.489	-3.905.644	-4.913.794	-3.836.445	-2.806.359	-20.972.858
S2) Aumento fuel (1 <i>Usd</i>)							
. Hipótese A	215.273	2.200.427	2.179.279	3.114.135	2.336.612	3.029.117	13.074.843
Hipótese B	1.463.873	-4.107.997	-119.652	-104.255	381.547	1.887.927	-598.557

No caso da Hipótese B, com especial relevância para o Ano Dois (em que a empresa perde, além do voo propriamente dito também a comercialização de lugares nos restantes voos nos meses iniciais do ano, até se iniciar a operação regular), os resultados são extremamente negativos, exigindo prudência nas decisões a equacionar.

E não deixa de ser importante ter esse aspeto em conta, principalmente quando, nos dias atuais, este voo é realizado por empresa concorrente, que tudo fará para o manter no seu *portfólio* (até porque saberá igualmente o impacto que a sua perda representará para a sua atividade e rentabilidade).

Também o cenário de aumento do preço dos combustíveis tem um impacto globalmente negativo na Hipótese B. A volatilidade desta rubrica, com forte incidência nos resultados das empresas aéreas, não pode ser menosprezada, pelo que, mais uma vez, deve existir prudência na decisão da incorporação do avião na frota.

- d. Deste modo, face aos resultados apurados existem algumas recomendações e precauções a ter em consideração para que a decisão a implementar seja a mais objetiva e fundamentada possível, para evitar surpresas após a assunção de compromissos por um período temporal longo, com valores que podem comprometer o futuro da empresa.

Assim, antes de mais, é essencial assegurar-se, junto dos operadores turísticos, que a operação de Punta Cana e as restantes operações tradicionalmente contratadas, venham efetivamente a ser feitas pela empresa. Sem essa situação, os resultados ficam comprometidos e a viabilidade de incorporação do avião na frota ameaçada.

Caso a solução do voo de Punta Cana não venha a ser viabilizada, está a empresa em condições de assegurar idêntico número de horas, com a mesma tarifa média, de modo a garantir os rendimentos perdidos e atenuar os reflexos negativos na operação, mantendo idênticos níveis de rentabilidade na sua Margem IA?

Por outro lado, dever-se-á equacionar operações financeiras de *hedging* ao preço do combustível, de modo a evitar potenciais subidas não controladas. Esta é, igualmente, como constatado, uma das principais rubricas com peso na estrutura de gastos da empresa e que pode inviabilizar as operações (embora possam ser corrigidas com as taxas de combustível a serem repassadas aos operadores turísticos).

Não se deve igualmente deixar de tentar renegociar as condições financeiras junto do *lessor*, principalmente no que à renda e reservas de manutenção dizem respeito. Mesmo que se conseguisse baixar o valor da renda em 25 mil *Usd* mensais, o seu impacto no contrato, significaria uma poupança global de 1,8 milhões de *Usd*, ou seja, mantendo o câmbio utilizado, de 1,29 milhões de euros. Esta situação permitia que o cenário de aumento do valor do *fuel* (na hipótese B) invertesse a sua tendência, tornando-se globalmente positivo.

A situação apurada nas hipóteses anteriores leva a que a empresa se deva manter atenta às várias oportunidades de mercado (até pela necessária alteração da frota, seja pela idade dos atuais aviões de longo curso, seja pela sua ineficiência, seja pelas novas preferências dos consumidores), sem descuidar outras ofertas do mercado.

Certo é, contudo, que as propostas recebidas de outros aviões similares apresentam valores mais elevados (quase sempre por se tratarem de aviões mais recentes) o que coloca maior pressão nos resultados apurados e dificultam a viabilização da alteração de frota, apesar do necessário rejuvenescimento da frota de longo curso.

12. Conclusões

O presente relatório, assente no estudo de caso de integração de um novo avião Airbus 330-200 na frota de empresa aérea, obrigou, como se compreende, a uma vasta recolha de informação técnica interna e inter-departamental, que permitisse criar os alicerces de base para responder aos objetivos e desafios lançados.

Se os aspetos económicos são basilares para a decisão, não menos importantes foram as reuniões técnicas mantidas com os departamentos de voo, manutenção, escala (aeroporto), entre outros, com vista à definição de todas as necessidades inerentes a este novo modelo de avião na empresa e sua quantificação.

Ao longo dos capítulos 8 e 10 procedeu-se a uma caracterização dos vários cenários e opções tomadas, em função do modelo de avião selecionado que melhor poderia servir as necessidades da empresa, assim como, foram estabelecidas hipóteses com vista a um melhor e mais credível enquadramento da atividade comercial da empresa e da utilização deste avião.

Mas, pretendeu-se explorar desde o início do presente relatório, qual o contributo e sensibilidade dada ao enquadramento da atividade comercial da empresa aérea pelos *players* de turismo. Se é certo que o envolvimento com os operadores turísticos é forte, decorrente das suas necessidades de espaço para programação, esse envolvimento, é, ao mesmo tempo, bastante ténue e volátil, dados os compromissos por estes assumidos a curto prazo, o que coloca maiores dificuldades à empresa no processo de planeamento da sua frota. E muito mais ténue se torna essa relação, quando a única variável que interessa ao operador turístico é o preço a pagar pelo fretamento (ou pelo lugar de avião numa situação em *part-charter*), alheando-se completamente das restantes naturezas do negócio aéreo.

Mesmo sabendo-se que o objetivo do presente trabalho de natureza profissional representa apenas uma parte do processo de gestão e de integração de um avião na frota de uma empresa, procedeu-se, mesmo assim, ao enquadramento conceptual (leia-se, em parte, revisão da bibliografia) inerente às temáticas turismo e transportes, ao negócio *charter*, enaltecendo os aspectos mais críticos no negócio, e ao negócio *low cost*, na sua vertente *long haul low cost*.

Para esse enquadramento conceptual foram efetuadas, pesquisas e análises documentais de interesse para o tema em questão, incluindo-se revistas técnicas e de referência internacional, assim como, a consulta de jornais de turismo nacionais, que, mesmo não sendo uma fonte científica, mas sendo a única fonte capaz de situar a temática temporalmente, foram igualmente consideradas.

Como áreas operacionais em estudo, muita da informação, pela rápida alteração do mercado ou por novidades com impacto direto na temática, decorre igualmente de fontes eletrónicas, embora nos conteúdos mais teóricos se tenham privilegiado as fontes mais científicas.

A atividade histórica da empresa para os mercados tradicionalmente já servidos (México, Cuba, Jamaica e República Dominicana) permitiu, logo à partida, focar a análise nos conteúdos mais diretamente ligados à programação e à geração de fluxos de tráfego pelos operadores contratados e onde o transporte *charter* tem sido essencial. Sendo esse, o *core business* da atividade da empresa nos últimos anos, é desejável que a situação se mantenha com os atuais operadores turísticos, tendo sido essa a hipótese de base ao estudo dos *economics* desta operação.

Mesmo sabendo-se da importância que os voos para Meca, aquando das peregrinações do *Hajj*, representam para as companhias *charters* essa hipótese não foi considerada. A deslocação das datas do *Hajj* para o período de verão europeu (nos últimos anos em análise), levaram a que, em função dos aspetos ligados ao negócio e relacionamento com os operadores turísticos, essa hipótese fosse rejeitada, pois implicaria troca de aeronaves em plena época turística.

Do mesmo modo, as alterações dos modelos de negócio *charter*, muito pressionadas pelas companhias regulares e as suas políticas mais liberais na utilização do espaço, assim como, o desejo premente dos operadores turísticos por uma menor tomada de risco nas operações contratadas levaram a que se equacionasse uma hipótese que analisasse, com detalhe, as implicações de uma operação regular, mas com forte apoio dos operadores turísticos (num modelo que incluísse a componente em *charter* e em regular).

Os resultados apurados mostram que a Hipótese A é aquela que melhor defende os interesses da empresa (minimizando o seu risco) sendo, ao mesmo tempo, aquela que, a curto prazo, menos probabilidade terá de continuar a ser implementada, pelas próprias exigências de mercado (sejam os operadores turísticos ou a concorrência de outras companhias aéreas).

Um dos alertas importantes a ter em consideração, neste tipo de investimento, prende-se com a demasiada dependência da forte utilização dos meios produtivos, neste caso, pelos operadores turísticos. A não realização do voo para Punta Cana a partir do Ano Dois, leva a uma profunda alteração dos cenários estabelecidos e à viabilização da operação.

Este ponto é crítico, muito mais, quando esse voo está a ser operado por companhia concorrente que conhecerá igualmente as implicações de mercado e económico-financeiras que sofrerá caso venha a perder essa operação.

A renegociação com o *lessor* ao nível das rendas do *leasing*, do seu prazo (em especial na tentativa de se obter uma opção de saída no Ano Quatro, embora seja de difícil aceitação), dos valores das reservas de manutenção e das condições de *delivery/redelivery* serão igualmente fundamentais ao sucesso da operação.

Considera-se que, acima de tudo, a empresa terá de ter garantias junto dos operadores turísticos quanto à realização da operação de Punta Cana e demais operações comerciais contratadas, para poder criar as condições para a materialização deste investimento. Mesmo assim, não deve descurar a análise de outros aviões da mesma tipologia que possam vir a ser equacionados, na procura de melhores condições que maximizem o valor da empresa.

Como considera Clark (2007, p. 229) ter-se a frota ideal é como encontrar o cálice sagrado (*Holy Grail*). As empresas têm que resolver problemas multi-dimensionais, onde as condições mudam quase todos os dias e onde é necessário sorte e *endurance*. Sorte porque as previsões de mercado e as condições económicas de longo prazo podem-se alterar drasticamente e *endurance* porque se é alvo fácil para críticas, quando as coisas não correm como esperadas.

Mais uma vez, citando Clark (2007, p. 234), a decisão verdadeira vem, contudo, do coração e não dos números (*the real decision, however, come from the heart and not the numbers*).

No entanto, essa decisão é quase sempre tomada, de forma individual, no seio da empresa aérea sem o conhecimento e interação com os *players* de turismo, nada sensibilizados para os números e riscos assumidos pelas companhias aéreas.

Apesar de, ano após ano, como referido pela ASM (2012), existirem mais e mais empresas e entidades de promoção turística nos fóruns profissionais de aviação, como é o caso da *Routes*, e de existir um maior empenho de todas as partes envolvidas no negócio – desde as companhias aéreas, aeroportos e turismo (naquilo que Strout (2012) definiu como o “triângulo dourado”) – também é certo que a volatilidade do mercado deixa nas mãos das companhias aéreas todo o risco de negócio.

A integração desse “triângulo dourado” no Dubai ou em outros países da região do Golfo (casos do Qatar e de Abu Dhabi), tem dado frutos de forma visível no desenvolvimento integrado entre as companhias aéreas e o turismo, com todos os intervenientes sensibilizados para o que o turismo pode representar para o desenvolvimento desses países, mas igualmente focados para o papel que o transporte aéreo representa (e vai continuar a representar) enquanto meio preferencial que pode gerar fluxos turísticos de forma rápida e sustentada ao longo do tempo.

E que o presidente da APAVT (Presstur, 2012) mais uma vez objetivamente caracterizou, logo após a não concretização da privatização da TAP Portugal ao Grupo Synergy, salientando *que a TAP é absolutamente essencial para o país turístico, não apenas pelo hub estratégico [de Lisboa], mas por todas as ligações aéreas que a TAP efectua para os vários pontos do globo, que são absolutamente vitais para a vinda de turistas e, portanto, para o Portugal turístico e para as nossas exportações*, ou seja, evidenciando a sua preocupação pelo atraso na definição do processo de crescimento da TAP.

Só com investimentos em frota adicional, como está a acontecer com essas companhias aéreas e onde a TAP e outras companhias aéreas nacionais podem (e devem) dar um forte contributo para o desenvolvimento do turismo de/para Portugal, se poderá continuar a alimentar o mercado turístico mundial, contribuindo para que, mesmo antes de 2030, os 1,8 mil milhões de turistas venham a ser rapidamente ultrapassados.

Bibliografia

Abc (2012), “Cinco años despues del cierre, Air Madrid empieza a devolver el dinero de los billetes” consultado em <http://www.abc.es/20120201/economia/abci-madrid-billetes-201202011316.html> (acedido em 28 de outubro de 2012)

Abda M. *et al.* (2011), Impacts of LCC growth on domestic traffic and fares at largest US airports, *Journal of Air Transport Management*, Volume 18, pp. 21-25

Abrantes J. (2010), *A importância do Transporte Aéreo no Turismo: o caso dos voos charters para o Brasil*, Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal

Air Berlin (2012), “Equity Story”, consultado em <http://ir.airberlin.com/en/ir/Equity-Story> (acedido em 8 de novembro de 2012)

Airbus (2012), *Global Market Forecast 2012-2031*, Airbus S.A.S., Blagnac, France

Airbus (2009), *Global Market Forecast 2009-2029*, Airbus S.A.S., Blagnac, France

Almeida C. e Costa C. (2012), A operação das companhias aéreas de baixo custo na Europa. O caso da Ryanair, *Revista Turismo e Desenvolvimento*, nº 17/18, pp. 387-402

Almeida C. (2010), *Do contrato de Transporte Aéreo e da Responsabilidade Civil do Transportador Aéreo*, Edições Almedina, Coimbra, Portugal

Ambitur (2012), “Emirates inaugurou voo Dubai-Lisboa”, consultado em <http://www.ambitur.pt/site/news.asp?news=27304> (acedido em 8 de novembro de 2012)

ANA (2012), *Relatório Anual de estatísticas de Tráfego*, ANA Aeroportos de Portugal, Lisboa, Portugal

ANA (2003-2012), *Relatórios de Tráfego (2002-2011)*, ANA Aeroportos de Portugal, Lisboa, Portugal

ASM (2012), The relationship between Tourism demand and capacity growth: which come first?, em World Tourism Organization (ed.), *Global Report in Aviation: responding to needs of new tourism markets and destinations*, AM Reports – Number Five, UNWTO, Madrid, Spain, pp. 16-17

ATAG (2012), *Aviation Benefits beyond borders*, Geneve, Suisse, consultado em http://www.aviationbenefitsbeyondborders.org/sites/default/files/pdfs/ABBB_Medium%20Res.pdf (acedido em 30 de setembro de 2012)

ATAG (2000), *The economic benefits of air transportation – 2000 Edition*, Air Transport Action Group, Geneva, Switzerland

Barbot C. (2008), Estudo de Previsão da Procura de Passageiros e Carga no Aeroporto Francisco Sá Carneiro 2007-2020, *Estudo sobre os Modelos de Gestão para o Aeroporto Francisco Sá Carneiro*, FEP, Porto, pp. 3-29

Barrett S. (2008), “The Emergence of the Low Cost Carrier Sector”, em Graham A. *et al.* (eds.), *Aviation and Tourism – Implications for the leisure travel*, Ashgate Publishing Limited, Surrey, England, pp. 103-118

Beni M. (2000), *Análise Estrutural do Turismo*, SENAC, São Paulo, Brasil

Bieger T. e Wittmer A. (2006), Air Transport and Tourism – perspectives and challenges for destinations, airlines and governments, *Journal of Air Transportation Management*, Volume 12, pp. 40-46

Bisignani G. (2010), *The State of the Industry*, 66th IATA Annual General Meeting and World Air Transport Summit, IATA, Berlin, Germany

Bjelcic B. (2007), “The Business Model of Low Cost Airlines – Past, Present, Future” em Gross S. and Schroder A. (eds.), *Handbook of Low Cost Airlines: Strategies, Business Process and Market Environment*, Erich Smith Verlag GmbH et Co., Berlin, Germany, pp. 11-30

Boeing (2012), *Current Market Outlook 2012-2031*, Boeing Commercial Airplanes, Seattle, U.S.A.

Boeing (2011), *Current Market Outlook 2011-2030*, Boeing Commercial Airplanes, Seattle, U.S.A.

Boeing (2010), *Current Market Outlook 2010-2029*, Boeing Commercial Airplanes, Seattle, U.S.A.

Boynton C. (2012), “Air Canada’s new leisure airline rouge unveils routes” consultado em <http://atwonline.com/airline-finance-data/news/air-canada-s-new-leisure-airline-rouge-unveils-routes-1218> (acedido em 20 de dezembro de 2012)

Brilha N. (2007), *Convergência Estratégica das Políticas Nacionais de Turismo e Transporte: o caso português*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal

Burkart A. J. (1993), Package Holidays by Air, *Tourism Review*, Volume 26, Issue 2, pp. 54-64

CAPA (2012), “LCC Capacity Share (%) of Total Seats: 2001 – 2012”, consultado em <http://centreforaviation.com/profiles/hot-issues/low-cost-carriers-lccs#lcc> (acedido em 20 de dezembro de 2012)

CAPA (2009), *Global LCC Outlook Report*, Centre for Asia Pacific Aviation, Sydney, Australia

Clark P. (2007), *Buying de Big Jets: fleet planning for airlines*, Ashgate, Hampshire, England

Daft J. e Alberts S. (2011), Can Low-Cost Long Haul flight operations be profitable?, *Airlines e-zine* edition 50, pp. 1-6

Debbage K. (2005), “Managing the Tourism System - Airlines, airports and international aviation” em Pender L. and Sharpley R. (eds.), *The management of Tourism*, Sage Publications, Ltd, London, U.K., pp. 28-46

Diário da República nº 164, Iª Série (2012), Decreto-lei nº 199/12 de 24 de agosto que altera o Decreto-lei nº 61/11 de 6 de maio, que estabelece o regime de acesso e de exercício da atividade das agências de viagens e turismo

Diário da República nº 88, Iª Série (2011), Decreto-lei nº 61/11 de 6 de maio que estabelece o regime de acesso e de exercício da atividade das agências de viagens e turismo

Diário da República nº 23, Iª Série (1982), Decreto-lei nº 19/82 de 28 de janeiro que estabelece as normas sobre o transporte aéreo não regular

Dobruszkes F. (2006), An analysis of European low-cost airlines and their networks, *Journal of Transport Geography*, Volume 14, pp. 249-264

Doganis R. (2010), *Flying Off Course – the economics of international airlines*, Routledge, New York, NY, U.S.A.

Dron A. (2012), “Jordanian charter Petra Airlines to start scheduled services”, consultado em <http://atwonline.com/airline-finance-data/news/jordanian-charter-petra-airlines-start-scheduled-services-1219> (acedido a 20 de dezembro de 2012)

Dubai Airports (s.d.), “Connecting the world today & tomorrow - Strategic Plan 2020”, consultado em http://www.dubaiairport.com/en/media-centre/Documents/Dubai%20Airports%20Brochure_front%20FINAL.pdf (acedido em 12 de novembro de 2012)

Duval D. (2007), *Tourism and Transport: Modes, Networks and Flows*, Channel View Publications, Clevedon, USA

Elamiri M. (2001), Major changes for Global Air Transport in the 21st Century, em *WTO seminar on Tourism and Transports*, 25-26 May 2000, Funchal, Madeira, Portugal, pp. 15-52

Flight (1982), Laker cash flow fails to impress creditors, *Flight International*, Volume 121, p. 3797

Flight (1977), First Skytrain leaves on monday, *Flight International*, Volume 112, p. 3576

Flight (1971), Laker’s Low-fare challenge, *Flight International*, Volume 100, p. 3252

Gee C.Y. e Fayos-Sole E. (1997), *International Tourism: a global perspective*, WTO, Madrid, Spain

Graham F. *et al.* (2007), The transferability of the low-cost model to long-haul airline operations, *Tourism Management*, Volume 28, Issue 2, pp. 391-398

Hall D. (2005), *Tourism: Rethinking the Social Science of Mobility*, Pearson Education Limited, Essex, England

Helgstrand A. (1976), *Charters – Yesterday, Today & Tomorrow*, Brussels, Belgium

Holloway J. C. e Tailor N. (2006), *The Business of Tourism*, Pearson Education Limited, Essex, England

IATA (2012), *IATA Financial Forecast – Downward pressure starting to ease*, September 2012

IATA (2011), *Vision 2050*, International Air Transport Association, Montreal – Geneva

ICAO (2012), *Annual Report of the Council 2011 (Doc 9975)*, International Civil Aviation Organization, Montreal, Canada

ICAO (1944), *Convention on International Civil Aviation*, ICAO, Montreal, Canada

Jordan P. (2012), In focus: tourism, aviation and UNWTO, em *Global Report in Aviation: responding to needs of new tourism markets and destinations*, AM Reports – Number Five, UNWTO, Madrid, Spain, p. 9-13

Jornal Expresso (2011) “EasyJet abre base em Lisboa e cria 100 postos de trabalho” consultado em <http://expresso.sapo.pt/easyjet-abre-base-em-lisboa-e-cria-100-postos-de-trabalho=f683708#ixzz2FcKtRYrU> (acedido em 12 de outubro de 2012)

Jornal Oficial da União Europeia L 293 (2008), Regulamento (CE) N° 1008/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de setembro de 2008, relativo a regras comuns de exploração dos serviços aéreos na Comunidade

Knorr A. e Eisenkopf A. (2007), “How Sustainable is Emirates’ Business Model?”, consultado em http://www.aerlines.nl/issue_38/38_Knorr_Eisenkopf_Emirates_Business_Model.pdf (acedido em 5 de outubro de 2012)

Lohmann *et al.* (2009), From hub to tourist destination – An explorative study of Singapore and Dubai’s aviation-based transformation, *Journal of Air Transportation*, Volume 15, pp. 205-211

Lopes E. (2010), *A constelação do turismo na Economia Portuguesa*, Ed. Jornal Sol, Lisboa, Portugal

Lumsdon L. e Page S. (2004), *Tourism and Transport: Issues and Agenda for the new Millenium*, Elsevier, Oxford, England

Middleton V. *et al.* (2009), *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA

Morrell P. (2008), Can long-haul low-cost airlines be successful?, *Research in Transportation Economics*, Volume 24, Issue 1, pp. 61-67

Morrisson M. e Learmount D. (2007), “Ryanair boss Michael O’Leary plans launch of transatlantic no-frills airline with fleet of 50 Airbus A350s or Boeing 787s” consultado em <http://www.flightglobal.com/articles/2007/04/11/213208/ryanair-boss-michael-oleary-plans-launch-of-transatlantic-no-frills-airline-with-fleet-of-50.html> (acedido em 14 de setembro de 2012)

O’Connell J. (2011), The rise of the Arabian Gulf Carriers: An insight into the Business models of Emirates Airline, *Journal of Air Transportation*, Volume 17, pp. 339-346

Oxford Economics (2011), *Explaining Dubai’s Aviation Model - A report for Emirates and Dubai Airports (June 2011)*, Oxford, England

Page S. (2009), *Transport and Tourism: global perspectives*, Pearson Education Limited, Essex, England

Page S. e Connell J. (2006), *Tourism: A Modern Synthesis*, Thomson, London, England

Pender L. (2005), “Managing the Tourism System - Introduction” em Pender L. and Sharpley R. (eds.), *The management of Tourism*, Sage Publications, Ltd, London, UK, pp. 1-13

PENT (2011), *Plano Estratégico Nacional do Turismo: Propostas para a revisão no Horizonte 2015 – Versão 2.0*, Turismo de Portugal, Lisboa, Portugal

Papatheodorou A. (2002), “Civil Aviation regimes and leisure tourism in Europe”, *Journal of Air Transport Management*, Volume 8, Issue 6, pp. 381-388

Presstur (2012a), “Manter crescimento da TAP é a questão essencial da privatização — Pedro Costa Ferreira”, consultado em <http://www.presstur.com/site/news.asp?news=39977> (acedido a 7 de dezembro de 2012)

Presstur (2012b), “O que é preocupante é que é mais um atraso na definição do processo de crescimento da TAP”, consultado em <http://www.presstur.com/site/news.asp?news=40198> (acedido a 22 de dezembro de 2012)

Presstur (2008), “Charters para o Brasil acabam em Setembro. Pacotes turísticos passam a ser com voos TAP”, consultado em <http://www.presstur.com/site/news.asp?news=16380> (acedido em 28 de outubro de 2012)

Presstur (2007), “BRA entre com pedido de recuperação judicial”, consultado em <http://www.presstur.com/site/news.asp?news=12764> (acedido em 28 de setembro de 2012)

Publituris (2012), “Initiative.pt 2.0 para mais 50 rotas e 1,5M de passageiros” consultado em <http://www.publituris.pt/2012/03/01/iniciativa-pt-2-0-para-mais-50-rotas-e-15m-de-passageiros/> (acedido a 8 de novembro de 2012)

RTP (2012), “Easyjet reforça operação em Portugal com a aquisição de um avião e mais 25 pessoas” consultado em <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=597306&tm=6&layout=121&visual=49> (acedido em 25 de outubro de 2012)

Ryanair (2012), “Ryanair announces new Chania (Greece) Base (nº 55)” consultado em <http://www.ryanair.com/en/news/ryanair-announces-new-chania-greece-base-no-55> (acedido a 20 de dezembro de 2012)

Santos G. (2007), Modelos Teóricos aplicados al Turismo, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Volumen 16, pp. 96-110

- Shaw S. (2011), *Airline Marketing and Management*, Ashgate, Hampshire, England
- Southwest.com, consultado em <http://www.swamedia.com/channels/By-Date/pages/1966-to-1971> e <http://www.swamedia.com/channels/By-Date/pages/1972-to-1978> (acedido em 18 de setembro de 2012)
- Stroud D. (2012), A message from David Stroud, em World Tourism Organization (ed.), *Global Report in Aviation: responding to needs of new tourism markets and destinations, AM Reports – Number Five*, UNWTO, Madrid, Spain, p. 5
- Taneja N. (2005), *Fasten your seatbelt: the passenger is flying the plane*, Ashgate, Hampshire, England
- Theobald W. F. (2005), The meaning, Scope and Measurement of Travel and Tourism, em Theobald W. F. (ed.), *Global Tourism*, Elsevier Inc., Burlington, MA, U.S.A., pp. 5-24
- Turisver (2010), “Charters para o Sal podem acabar no Inverno”, consultado em <http://turisver.com/article.php?id=49397> (acedido em 28 de setembro de 2012)
- UNWTO (2012a), *Global Report on Aviation – responding to the needs of new tourism markets and destinations*, Madrid, Spain
- UNWTO (2012b), *Tourism Highlights: 2012 edition*, Madrid, Spain
- UNWTO (2012c), *World Tourism Barometer, Volume 10*, November 2012, Madrid, Spain
- UNWTO (2011), *Tourism towards 2030: Global Overview*, Madrid, Spain
- UNWTO (2001), *Tourism Vision 2020*, Madrid, Spain
- Valente F. e Cury R. (2004), Transporte Aéreo e a integração logística com as atividades turísticas, *Turismo –Visão e Ação*, Volume 6, nº 1, pp. 27-43
- Williams G. (2008), “The future of Charter Operations”, em Graham A. *et al* (eds.), *Aviation and Tourism – Implications for the leisure travel*, Ashgate Publishing Limited, Surrey, England, pp. 85-102

Williams G. (2001), Will Europe's charter services carriers be replaced by "no-frills" scheduled airlines?, *Journal of Air Transportation*, Volume 7, Issue 5, pp. 277-286

WTO (1994), *Aviation and Tourism: balancing the benefits*, Routledge, London, England